

Louis DUBOUCHET Consultant  
30, rue de la Pinède – 13790 Châteauneuf le Rouge  
06 80 11 86 83  
[louis.dubouchet13@orange.fr](mailto:louis.dubouchet13@orange.fr)

René Eksl Rodolphe Ejnes GESTE  
113, rue Saint Maur, 75011 PARIS  
01 49 29 42 44  
<http://www.geste.com>



# EVALUATION DE LA REINGENIÉRIE DU CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS D'ENCADREMENT ET DE RESPONSABLE D'UNITÉ D'INTERVENTION SOCIALE



Ministère des Affaires Sociales et de la Santé

Direction Générale de la Cohésion Sociale

Décembre 2013

## **RÉSUMÉ**

### **LES ATOUTS**

- **Un diplôme et des compétences bien repérées qui bénéficient d'un vif succès chez les employeurs et chez les professionnels;**
- **Attractif pour plusieurs types de publics : ceux qui recherchent une confirmation de leur situation, ceux qui veulent élever leur niveau et les candidats qui souhaitent accéder directement au secteur d'où difficulté à les absorber dans un même parcours**
- **Des contenus de formation souples et évolutifs qui cherchent à prendre en compte l'évolution de l'encadrement dans l'organisation des structures employeurs**
- **Des épreuves de certifications adaptées et pertinentes tant en cours de formation que pour le mémoire.**

### **LES PRÉOCCUPATIONS**

- **Un taux de réussite très moyen au regard des autres diplômes**
- **La faible pénétration dans le secteur de l'aide à domicile**
- **Les difficultés à faire acquérir le positionnement de cadre; notamment pour ceux qui n'en n'ont pas l'expérience ou n'ont pas de projet de management.**

### **LES SOUHAITS DES ACTEURS EMPLOI/FORMATION**

- **Resserrer la sélection et contrôler l'écrit- Rendre obligatoire le stage et en accroître la qualité**
- **Adapter le diplôme aux deux publics et aux nouvelles fonctions et responsabilités des cadres qui vont occuper des postes de direction.**

## Sommaire

1	PREAMBULE .....	4
1.1	Rappel du cadre de l'évaluation.....	4
1.2	LE REFERENTIEL PROFESSIONNEL .....	5
1.3	HISTORIQUE .....	5
1.4	Quelques données de cadrage.....	6
2	LES RESULTATS DES ENQUÊTES.....	7
2.1	LIEN EMPLOI –FORMATION.....	8
2.1.1	Degré d'adaptation aux évolutions sociétales, aux besoins sociaux et aux besoins des employeurs.....	8
2.1.2	Les points de vue exprimés au travers l'enquête Internet.....	9
2.1.3	Un diplôme qui a très vite trouvé sa place dans les organisations.....	10
2.1.4	Les compétences repérées par les employeurs .....	11
2.1.5	Utilisation des référentiels dans la GRH.....	13
2.1.6	Le point de vue des diplômés.....	13
2.2	LE SYSTEME DE FORMATION .....	15
2.2.1	Un diplôme nouveau qui s'inscrit d'emblée dans l'architecture des diplômes réformés, mais avec un découpage particulier .....	15
2.2.2	Le profil des diplômés .....	15
2.2.3	Les épreuves de sélection .....	16
2.2.4	Des critiques sur la cible et le référentiel de formation .....	16
2.2.5	La transversalité et la coopération avec l'université.....	16
2.2.6	Les dispenses et les allègements.....	17
2.2.7	La personnalisation des parcours.....	18
2.2.8	L'alternance intégrative .....	18
2.2.9	Le nombre de filières ouvertes.....	19
2.3	LA CERTIFICATION.....	20
2.3.1	Les taux de réussite.....	20
2.3.2	Cohérence des épreuves / formations .....	20
2.3.3	Le point de vue des membres des jurys .....	20
2.3.4	Le point de vue des diplômés est également positif .....	21
2.3.5	Quelques préconisations du « terrain » sur l'évolution des modalités de certification .....	21
2.4	Les commentaires des répondants à l'enquête Internet.....	21
2.4.1	La formation CAFERUIS, trop ou pas assez proche du terrain ? .....	21
2.4.2	Ce que pensent les diplômés du CAFERUIS de leurs collègues de niveau III.....	22
3	CONCLUSIONS ET PRÉCONISATIONS.....	23
	ANNEXE.....	24
	I – LE COMITÉ DE PILOTAGE.....	24

# 1 PREAMBULE

## 1.1 Rappel du cadre de l'évaluation

Réalisée dans le cadre d'un appel d'offres de la DGCS, cette évaluation a pour objet d'évaluer les effets de la réingénierie de 8 diplômes de travail social: (DEES, DEEME, DECESF, DEETS, DEMF, CAFERUIS, DEIS, CAFDES)<sup>1</sup>.

Engagée en 2013, elle a été conduite sous l'égide d'un comité de pilotage, issu de la Commission professionnelle consultative du travail social et de l'intervention sociale, qui s'est réuni à quatre reprises entre février et décembre 2013.

Les résultats en sont présentés sous la forme de 8 rapports et d'un rapport de synthèse.

Le protocole méthodologique comportait la collecte d'information selon deux voies principales : une enquête qualitative auprès d'un échantillon raisonné d'acteurs de la formation et une enquête quantitative par Internet auprès, d'une part, des lecteurs de la presse spécialisée, d'autre part, de formateurs, de tuteurs, d'employeurs et de professionnels, titulaires de ces diplômes.

Cette évaluation constitue la seconde phase d'une démarche d'évaluation de la réingénierie de dix diplômes de travail social dont la première phase, en 2012, avait permis celle des diplômes d'Etat d'assistant de service social (DEASS) et d'éducateur de jeunes enfants (DEEJE)

Les questions évaluatives portaient sur les trois domaines de l'emploi, de la formation et de la certification :

- 1- les effets sur l'emploi en termes de lisibilité, d'attractivité et d'adaptation des compétences aux besoins des politiques sociales, des modes d'organisation de l'intervention sociale et des employeurs.
- 2 – les effets sur la formation, sa programmation, l'alternance intégrative
- 3 – les effets sur les procédures et les processus de certification ;

L'évaluation est accueillie avec intérêt et les entretiens sont nourris d'informations de qualité. Elle arrive dans une période où, tant les milieux professionnels que les établissements de formation et les certificateurs, sont en réflexion pour parfaire la mise en œuvre de la réingénierie, structurer l'offre de formation et s'adapter à la contraction des moyens.

---

<sup>1</sup> DEME ; Diplôme d'Etat de moniteur éducateur  
DEETS ; Diplôme d'Etat d'éducateur technique spécialisé  
DEES ; Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé  
DECESF ; Diplôme d'Etat de conseiller en économie sociale familiale  
CAFERUIS ; Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale  
DEMF ; Diplôme d'Etat de médiateur familial  
DEIS ; Diplôme d'Etat d'ingénierie sociale  
CAFDES ; Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.

## 1.2 LE REFERENTIEL PROFESSIONNEL <sup>2</sup>

« Les encadrants et responsables d'unité d'intervention sociale sont des acteurs de la mise en œuvre de l'action sociale et médico-sociale qui tend à promouvoir l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Ils exercent leur activité notamment dans le cadre des établissements et services visés par l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles.

Intermédiaires entre direction et équipes, entre plusieurs équipes, entre équipes et partenaires, ils sont un maillon essentiel de l'organisation, ils jouent donc un rôle clé au sein des établissements, des services ou des dispositifs d'intervention sociale pour la mise en œuvre des réponses aux besoins des usagers. Ils sont, à leur niveau, garants du respect des droits des usagers et se doivent de favoriser et d'impulser une réflexion éthique au sein de leur unité.

En responsabilité d'une unité de travail, ils ont pour mission principale l'encadrement d'une équipe et des actions directement engagées auprès des usagers. Ils pilotent l'action dans le cadre du projet de service dans le respect du projet de l'organisation. Leur position d'interface leur confère une fonction spécifique de communication interne.

Dans leurs fonctions, ils disposent d'autonomie, d'initiative, et de responsabilités dont le degré varie selon leur position hiérarchique dans la structure et le niveau de délégation.

Leurs fonctions et leurs positionnements nécessitent qu'ils développent des compétences spécifiques relatives à l'encadrement susceptibles d'être mises en œuvre dans l'ensemble des secteurs de l'action sociale et médico-sociale. »

**Textes de référence :**

- Décret N° 2004-615 du 25 mars 2004
- Arrêté du 8 juin 2004
- Circulaire du 2 septembre 2004
- Arrêté du 18 mai 2005

## 1.3 HISTORIQUE

Créé en 2004, le CAFERUIS (Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale) a été précédé par des certificats de formation d'écoles (13 écoles, en majorité des IRTS depuis 1999) et c'est le GNI<sup>3</sup> qui s'est chargé de réaliser une maquette nationale et de labelliser les établissements de formation. Cette formation avait pris le nom de CIS<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Extrait de l'introduction du référentiel de compétence - 2009

<sup>3</sup> Groupement National des Instituts régionaux du Travail Social

<sup>4</sup> Certificat de formation de cadre de l'Intervention Sociale

En 2001, une étude a confirmé l'existence d'un cœur de métier commun à tous les secteurs (Laurent Barbe et Claude Coquelle « l'encadrement dans le secteur social » – DGAS : juillet 2001). Les orientations du schéma national 2001-2005 ont confirmé ce besoin et le comité de pilotage, mis en place en 2001/2002, avant la création de la CPC a construit les référentiels, qu'elle a ensuite validé.

Le CAFERUIS a, en partie, repris les référentiels de ce certificat en y ajoutant, en particulier, des compléments en matière de conception et de conduite de projet et en évaluation et qualité. Il a également étendu le volume des heures de stage à 420 heures au lieu de 210 heures pour la version dite « courte ».

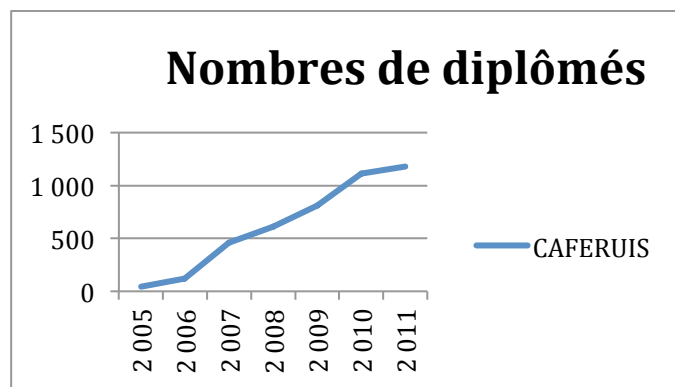
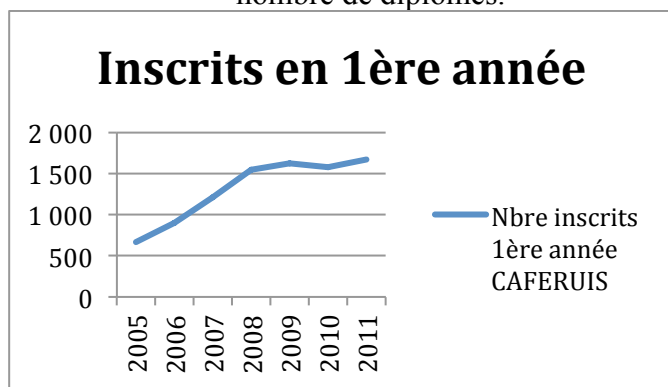
La version allégée est ouverte aux diplômés de niveau III du champ social ou d'auxiliaire médical de niveau III du champ de la santé avec deux années d'expérience dans le champ du social.

Le référentiel comprend 6 domaines de compétences : conception et conduite de projets, expertise technique, management d'équipe, gestion administrative et budgétaire, communication et partenariat, évaluation et développement de la qualité.

Les titulaires du CIS<sup>5</sup> ont obtenu une validation automatique de 4 DC et devaient en valider 2 autres : conception et conduite de projets et évaluation/qualité, en présentant un mémoire.

#### 1.4 Quelques données de cadrage<sup>6</sup>

Le CAFERUIS est un diplôme qui a connu un vif succès comme en témoignent les deux courbes ci-après, sur le nombre d'inscrits en première année et sur le nombre de diplômés.



Au total 71 établissements de formation répartis sur tout le territoire préparent à ce diplôme (environ 19 étudiants par année et par établissement). Le taux de succès au diplôme est de 67 % en 2011.

<sup>5</sup> Titulaires d'un des 11 certificats de CIS ou d'un titre de chef de service dans l'action sociale

<sup>6</sup> DREES : La formation aux professions sociales en 2011- série statistiques 175 – Janvier 2013

Les étudiants sont relativement âgés : tranche médiane entre 36 et 40 ans, détenteurs d'une licence ou d'un bac. Les femmes représentent les 2/3 des diplômés en 2011.

Ils sont en grande majorité en emploi dans le secteur (à 82 %) et pour le reste, ils viennent d'autres secteurs ou sont demandeurs d'emploi.

De ce fait, les dispenses liées à la détention d'un diplôme de niveau III sont fréquentes, de l'ordre de 20 % hors VAE partielle.

## **2 LES RESULTATS DES ENQUÊTES**

### **INTRODUCTION**

Les entretiens avec les employeurs et les professionnels (présidents ; DG ; DRH ; Directeurs de pôles ; directeurs d'établissements ; professionnels) collectent surtout des appréciations sur l'évolution des profils des professionnels, sur l'adéquation des compétences acquises, les modalités selon lesquelles les professionnels exercent leurs métiers, et sur les attentes des pouvoirs publics et des employeurs.

Les cadres supérieurs distinguent mal les caractéristiques de la réingénierie et ses effets leur sont imperceptibles.

En revanche, les cadres de proximité, les tuteurs de stage, les professionnels jurys, voient et jugent les effets de la création du diplôme tant sur les compétences que les stagiaires viennent chercher, la formation qui leur est proposée, que sur les épreuves et l'organisation générale de la certification.

Les directeurs des établissements de formation, les responsables de filières ou de diplômes sont, quant à eux, très précis sur l'organisation pédagogique du CAFERUIS. Ils ont, dans la plupart des cas, préparé les entretiens d'évaluation en équipe, et produisent une analyse de la valeur des épreuves en cours de formation comme en centre d'examen, qui débouche sur des préconisations.

Dans l'enquête Internet, ce sont surtout les professionnels qui se sont exprimés, même si les employeurs ou cadres, les formateurs et les certificateurs ont également répondu aux parties les concernant. De ce fait on note des écarts d'appréciation sur certains items et de façon générale un regard plus indifférencié, voire critique sur plusieurs aspects de la réingénierie (ou de la création) des diplômes.

## 2.1 LIEN EMPLOI –FORMATION

### 2.1.1 Degré d'adaptation aux évolutions sociétales, aux besoins sociaux et aux besoins des employeurs

Le CAFERUIS est venu organiser et clarifier la fonction et le statut de cadre intermédiaire. A ce titre, les employeurs saluent sa création et ne manquent pas d'en prescrire, (à tout le moins le conseillent-ils), l'obtention, à leurs travailleurs sociaux soit pour accompagner leur promotion, soit pour accroître leurs compétences. Le diplôme, les conditions de sa préparation et les compétences dont il atteste sont bien repérées et il est attractif pour les professionnels.

Sur ce fond de valorisation, la réflexion des employeurs, mais aussi celle des formateurs et des membres de jurys, porte de façon large sur la figure du cadre dans les organisations en charge d'interventions sociales. Alors qu'au moment de sa création, le CAFERUIS s'inscrivait dans la lignée des chefs de service socio-éducatifs, les besoins sont aujourd'hui plus divers et de nature différente : le besoin d'encadrement n'est plus seulement hiérarchique, ni même d'un projet à l'intérieur d'un établissement, mais concerne de façon très diverse : les directeurs adjoints d'établissement, des coordonnateurs de projets inter-établissements, voire inter-associatifs, des missions d'évaluation (hors champ de la loi 2002-2), des responsabilités de réseaux ou de chaînes de services, la conception de nouveaux processus ou de formes nouvelles d'intervention...

Les employeurs pointent aussi les très grandes différences entre les catégories d'étudiants : ceux qui viennent du secteur ou ceux qui ne le connaissant pas bien, ceux qui ont une expérience d'encadrement et ceux qui n'en ont pas, ceux qui entrent dans la filière par goût de l'encadrement et ceux qui se présentent dans une optique de promotion... Le formatage « unique » face à cette diversité de profils n'est pas bien perçu et bon nombre d'employeurs militent en faveur d'un assouplissement des cursus.

Les compétences, telles qu'elles sont libellées dans les référentiels, ne sont pas le critère unique pour le recrutement d'un cadre, sa personnalité (aptitude à l'écoute, à la prise de parole, au « leadership ») mais aussi sa proximité avec la culture d'entreprise ou de l'association (et la manière dont il pourra transmettre les messages de la direction ou du politique) sont très souvent pris en compte.

A cet égard bon nombre d'employeurs recrutent de façon « équilibrée » d'autres profils, universitaires notamment, ou définissent des projets spécifiques en partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur. Pour eux le CAFERUIS n'est donc qu'un diplôme parmi d'autres et perd, ou risque de perdre, sa nature de diplôme de référence dans le secteur. A cet égard plusieurs employeurs souhaiteraient qu'une ouverture soit faite aux psychologues diplômés pour qu'ils aient un accès « privilégié » à cette formation. De fait, les psychologues sont titulaires d'un master (avant d'un DESS) et ont donc accès à la formation en vertu de l'alinéa qui prévoit, pour les conditions d'accès à la formation de « justifier d'un diplôme homologué ou inscrit au répertoire national des certifications professionnelles au moins de niveau II »



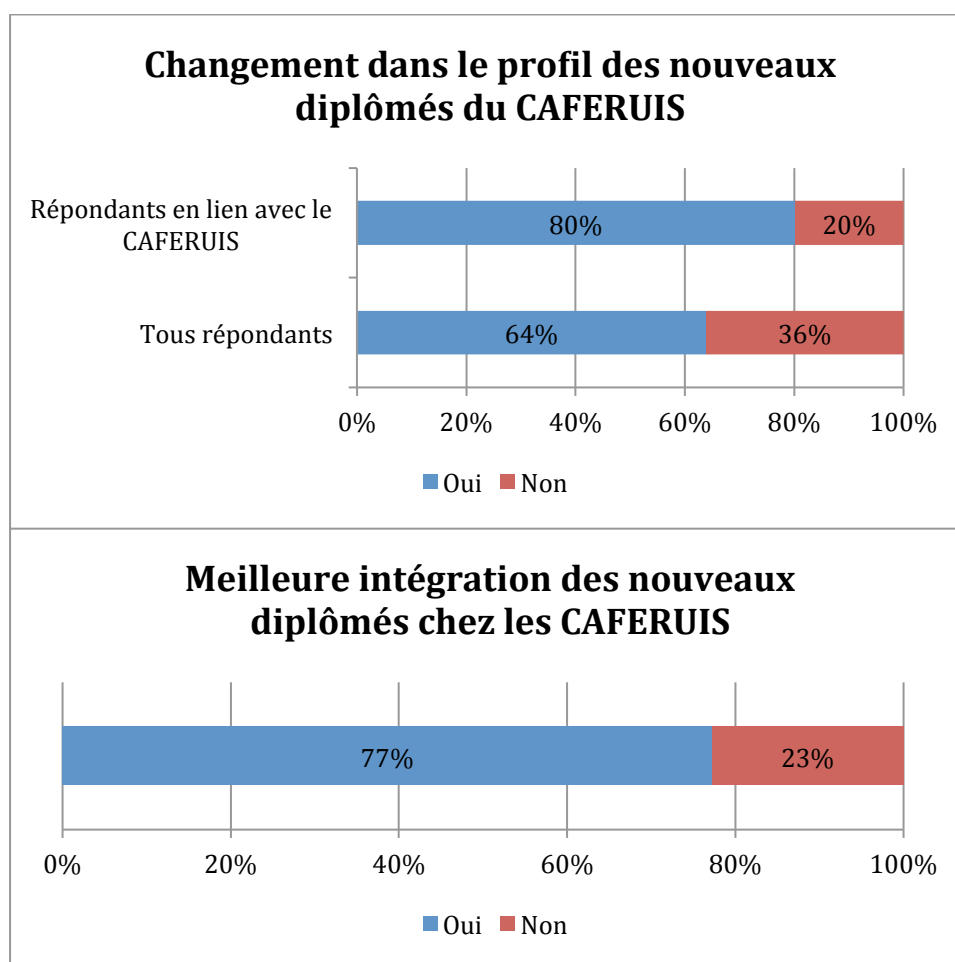
### 2.1.2 Les points de vue exprimés au travers l'enquête Internet

**L'évolution du métier :** *« on perçoit des missions élargies et plus transversales »* Certains évoquent l'adaptation du diplôme et de la formation à *« l'évolution du secteur »*, *« aux exigences des fonctions requises »*, un glissement dans les fonctions occupées : *« le CAFERUIS nous forme plus à des fonctions de direction demandées sur le terrain, moins [au] fait d'être chef de service »*. Pour un autre, *« le CAFERUIS est récent. Ses titulaires tendent de plus en plus à prendre des postes en responsabilité de direction de petites structures, s'éloignant de la place de cadre intermédiaire »*. Enfin, la thématique de l'employabilité selon le profil du titulaire est abordée *« ce nouveau diplôme permet d'appréhender la fonction d'encadrement. Par contre, il est très difficile d'obtenir un poste dans le secteur social si vous n'avez pas été éducateur spécialisé »*.

**Un certain nombre de professionnels commentent l'éloignement du terrain :** *« on oriente la fonction vers la gestion plutôt que le management des équipes : les cadres deviennent des adjoints au directeur et il n'y a plus de temps pour suivre les équipes »*. Au-delà du constat, cette prise de distance est parfois estimée nécessaire : *« La formation permet une mise à distance et un professionnalisme. Souvent les professionnels sont issus du terrain et la formation permet de mettre à distance leur fonction de cadre et le terrain, distance nécessaire pour encadrer les équipes éducatives »*. Un autre répondant met en évidence : *« l'aspect financier, dont les restrictions budgétaires, amène les chefs de service à une organisation qui doit en tenir compte dans un travail de collaboration avec les directeurs afin toutefois de garantir une prise en charge et un accompagnement de qualité à destination des usagers. Il ne peut donc pas être un simple exécutant »*. Enfin, un dernier professionnel constate l'évolution de la *« culture budgétaire du déficit »*. La conscience des nécessités de la posture de cadre et des contraintes économiques du secteur semble donc bien présente.

**Plusieurs répondants sont plus critiques :** *« je pense que ce diplôme a éloigné les directeurs et les cadres du terrain et les réponses apportées aux attentes et demandes des usagers et de leur famille ne sont pas forcément adaptées »*. Un autre pointe de nombreux manques de la formation : *« moins d'esprit critique, moins de culture en général, peu d'analyse des politiques sociales ou de santé et peu d'outils pour analyser »*. Il critique les applications de cette formation sur le terrain : *« centrage sur la forme (managériale) et peu sur le fond (questionnement éthique sur l'existence des sujets dont nous avons la responsabilité) (...), du "management" sans beaucoup de fond, de la référence à la culture du "projet" sans interrogation sérieuse sur notre époque et ce qui la traverse. Des difficultés au final pour s'inscrire dans une dynamique collective où la parole circule, est travaillée dans un esprit d'échange et de "disputation"... »*.

## Changement de profil et facilité d'intégration



Le profil du titulaire du CAFERUIS diffère de celui du cadre socio-éducatif, devenu cadre par la promotion interne :

*« La formation a un réel apport pour les structures, notamment en termes de gestion du personnel et de l'équipe, c'est mieux qu'avant. Avant, l'expérience se construisait au fur et à mesure. Maintenant, la formation prépare des « professionnels opérationnels ».*

Les diplômés s'intègrent d'autant plus facilement qu'ils viennent en grande majorité du secteur.

### 2.1.3 Un diplôme qui a très vite trouvé sa place dans les organisations

Le CAFERUIS a très vite trouvé sa place et il est devenu la voie courante d'accès (ou de reconnaissance) de la fonction de chef de service ou de directeur d'établissement, notamment dans le secteur du handicap ou de la petite enfance.

Et il vient d'être reconnu par la fonction publique territoriale qui le cite parmi les diplômes exigés pour présenter le concours de conseiller socio-éducatif<sup>7</sup>.

En revanche, il n'a pas trouvé sa place dans l'aide à domicile alors qu'il devait être un diplôme qui pouvait répondre aux besoins de ce secteur.

<sup>7</sup> Décret N° 2013-489 du 10 juin 2013

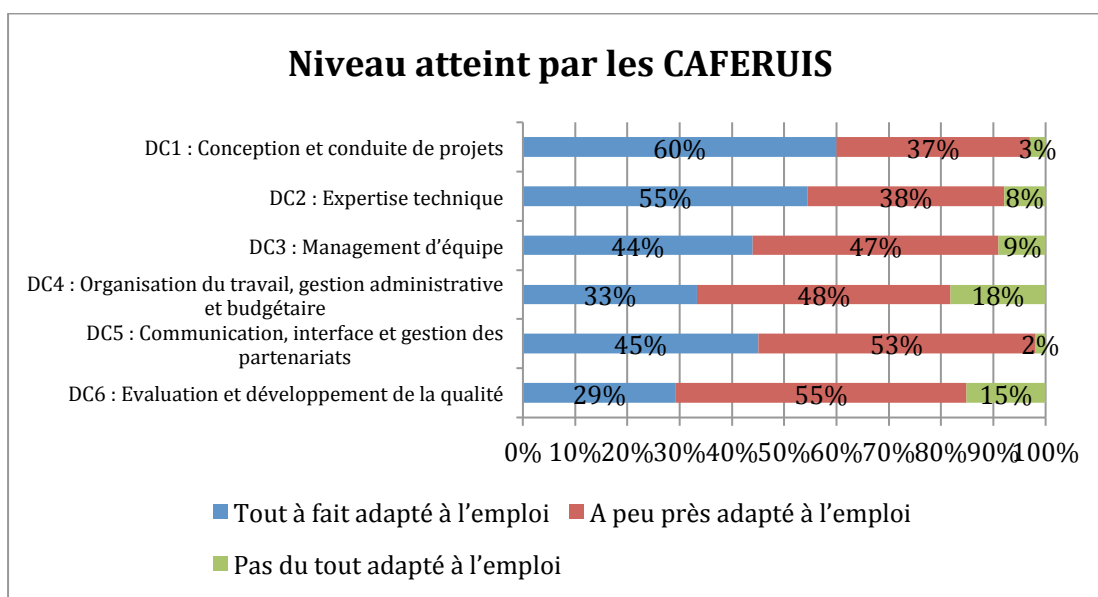
### *C'est un diplôme qui, aux dires des employeurs, a vieilli et qui pose problème pour ceux qui l'obtiennent sans expérience préalable*

Pour ceux qui sont en poste, la formation est adaptée, facile à suivre et à réussir, alors que pour ceux qui découvrent la fonction et/ou le milieu, qui n'ont pas de projet de management à court terme, la maturation est très difficile, le stage ne suffit pas. D'autant plus que les épreuves ne permettent pas de vérifier suffisamment le changement de posture du candidat.

Souvent les employeurs pensent que les travailleurs sociaux y recherchent une reconnaissance d'expertise, mais ne réfléchissent pas suffisamment à ce que cela implique de devenir chef. Beaucoup d'entre eux pensent qu'il faudrait améliorer le contrôle à l'entrée et regarder les aptitudes à formuler un projet d'encadrement.

Certains pensent également que la formation est trop centrée sur la gestion et l'organisation, et pas assez sur l'ingénierie et la conduite de projet.

#### 2.1.4 Les compétences repérées par les employeurs



Globalement les employeurs et les cadres estiment que le niveau atteint par les diplômés du CAFERUIS est bien, ou à peu près bien, adapté à leur emploi, même si les scores du DC4 et du DC6 paraissent en retrait.

Ils repèrent et valorisent la cohérence entre les nouvelles compétences des diplômés de niveau III et celles du CAFERUIS. Il s'agit là des compétences en matière de coordination, de partenariat, de connaissance des politiques publiques, de projet et de communication qui sont reprises et approfondies dans le CAFERUIS.

## *L'attente centrale porte sur la posture*

Plusieurs employeurs pensent que la compétence la plus attendue, est celle liée à la capacité à déléguer, à animer, à se situer dans une équipe de direction.

Deux principaux problèmes apparaissent ainsi chez les diplômés du CAFERUIS :

- Le diplôme est présenté comme une formation pour des cadres intermédiaires, et les personnes ne savent pas se positionner. Dans les structures, les CAFERUIS appartiennent plutôt à la direction, donc la posture n'est pas toujours la bonne.
- La dimension management est problématique. Le cadre doit encadrer et des points ne sont pas intégrés suffisamment dans la formation : le cadre doit rassurer, porter les projets, encadrer les équipes.

De façon plus précise, il y aurait une grande différence entre deux profils :

- Le professionnel qui fait fonction de cadre et se qualifie pour avoir une reconnaissance ;
- Le professionnel qui passe ce diplôme pour monter dans la hiérarchie, mais qui n'a pas d'expérience de cadre. La qualité de son mémoire laisse souvent à désirer.

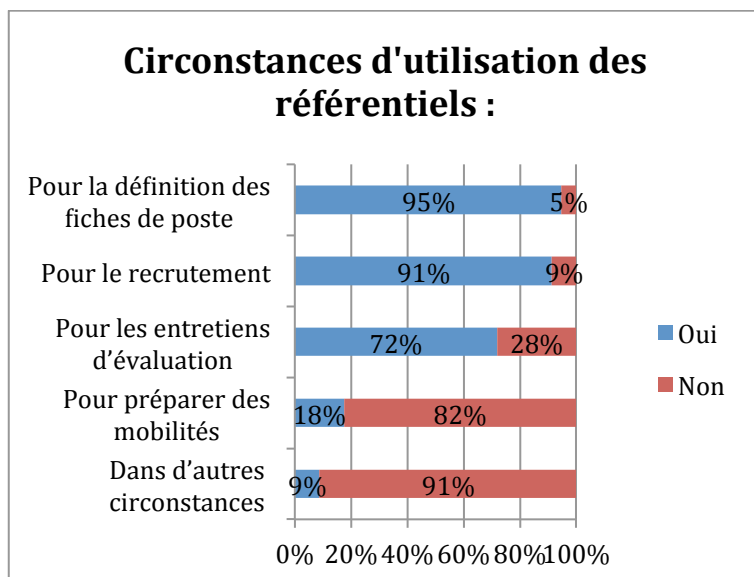
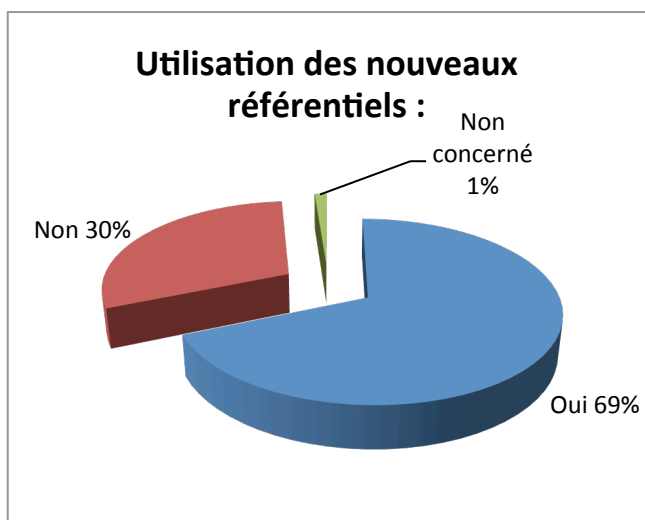
Par ailleurs, la méthodologie de projet n'est pas toujours assimilée par les nouveaux diplômés. Les compétences sur le volet financier sont souvent trop légères pour prendre la responsabilité d'une structure ou d'un service à forte autonomie budgétaire.

L'enquête Internet confirme que les diplômés sont bien préparés aux fonctions de management d'équipe, de chef de service. Leurs lacunes se situent dans les domaines du droit, des ressources humaines, de l'administratif et des finances ou encore dans la direction d'établissement ou de structures, fonction à laquelle ils accèdent parfois.

Les diplômés éprouveraient, selon certains employeurs des difficultés pour effectuer des synthèses ou pour conceptualiser, difficultés qu'ils associent parfois aux lacunes sur l'écriture.

### 2.1.5 Utilisation des référentiels dans la GRH

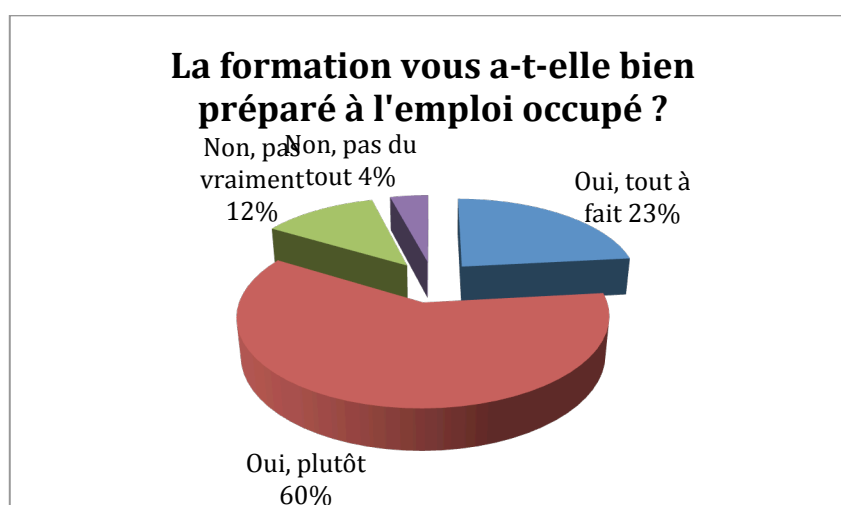
Les référentiels sont bien connus (78 % des répondants de l'enquête Internet disent le connaître).



Les commentaires complètent cette vue globale et mettent en avant l'utilisation des référentiels pour l'accueil des stagiaires, pour la répartition du travail ou pour la gestion des demandes de formation.

### 2.1.6 Le point de vue des diplômés

Pensez-vous que la formation au dernier diplôme vous a bien préparé pour l'emploi que vous occupez ? (Pour les diplômés CAFERUIS, soit 73 répondants)



Les réponses sont largement positives, alors que les commentaires sont plus variés (et parfois contradictoires).

. Les apports en termes de « *management* » et de « *gestion de projet* », de son élaboration à sa mise en place, sont relevés par une grande partie des titulaires du diplôme. La plupart des répondants fait des commentaires concis et se contente de citer les domaines concernés. Un professionnel développe l'aspect managérial et explique qu'il a été « *très bien préparé à faire accepter au personnel la crise et ses répercussions financières entre autres...* ».

Les thématiques qui semblent poser question sont : la « *gestion du budget* », « *l'expertise technique* » et le « *suivi d'équipes* » (notamment en termes de posture). Enfin, quelques professionnels mentionnent la « *comptabilité* », la « *capacité d'analyse* » ou encore les « *notions juridiques* » (« *droit du travail* », « *législation* » notamment « *sociale* », « *réglementation* »...).

Il est assez surprenant de constater que le management se retrouve dans les manques principaux de la formation. Quelques répondants précisent que leurs apprentissages en la matière étaient insuffisants ou « *pas assez concrets* ». Les autres thématiques majoritaires relèvent de l'exercice quotidien de la fonction de cadre intermédiaire et de ses difficultés : des manques en « *droit du travail* » et surtout en « *gestion des conflits* » sont relevés. Certains professionnels développent ces aspects et évoquent la « *gestion du délégué syndical* » ou encore la « *résistance au changement* » des équipes éducatives. Plus globalement sont relevés : l'« *accompagnement de l'équipe* », « *l'animation de groupe et de réunions* », le « *recrutement* » ou encore les « *entretiens individuels* ».

## **2.2 LE SYSTEME DE FORMATION**

### **2.2.1 Un diplôme nouveau qui s'inscrit d'emblée dans l'architecture des diplômes réformés, mais avec un découpage particulier**

Les formateurs notent que les nouveaux diplômés de niveaux III disposent de compétences qui leur permettent de mieux tirer profit du CAFERUIS que leurs prédécesseurs. Ils sont préparés à la compréhension des politiques publiques, des enjeux institutionnels, ont approché les questions de projet d'établissement et de service, d'évaluation et de qualité, de partenariat et de territoires, autant d'éléments qu'ils approfondissent dans le parcours de formation du CAFERUIS.

La définition du CAFERUIS prend, comme les autres diplômes réingénierés, appui sur l'activité, puis il procède à un découpage des compétences et il définit ensuite un référentiel de certification et de formation en 4 unités. Mais la correspondance entre ces UF et les DC n'est pas simple : au mémoire sont associés deux DC (conception et conduite de projets et évaluation/qualité) et à l'épreuve de l'UF 3 management d'équipe est associé le DC3 management d'équipe et le DC5 communication /partenariat/réseau. Cela pose en particulier des difficultés pour la VAE partielle.

Il est également très précis (trop précis ?) dans la répartition des horaires. Par ailleurs le stage (ou les deux stages) est relié à l'ensemble des UF, ce qui est là encore différent des autres diplômes de niveau III.

Pour le reste, le choix des intitulés de compétences est assez voisin de celui des autres diplômes.

### **2.2.2 Le profil des diplômés**

Les responsables de cette filière distinguent souvent deux ou trois « époques » : les années 2005 et 2006 où les candidats étaient en grande majorité des « faisant fonction », les années 2007-2010 où la problématique des départs à la retraite était prédominante et où ce sont des travailleurs sociaux « confirmés » qui se présentaient en majorité et l'époque actuelle où les responsables constatent une diversification des candidats qui viennent d'autres secteurs (plus souvent aussi du paramédical) ou du chômage sans expérience du médico-social ou du social.

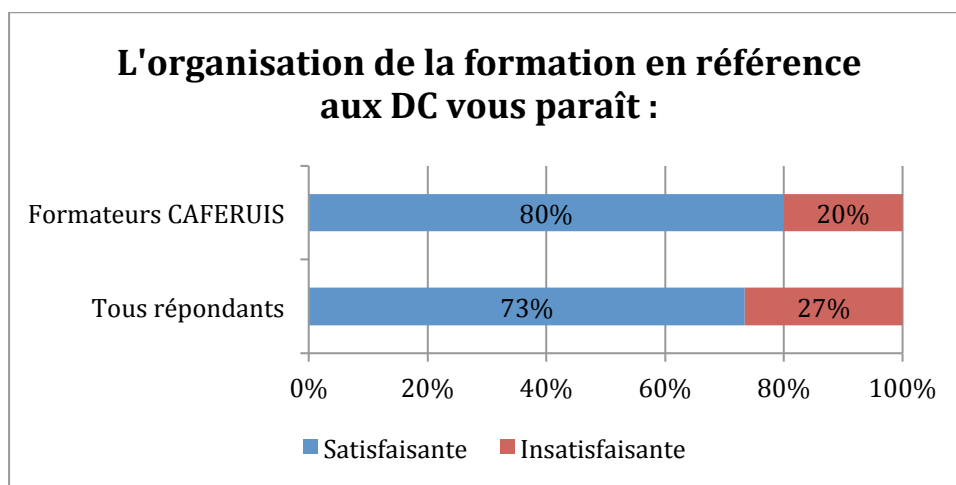
Globalement c'est de loin les ES qui sont les candidats les plus nombreux, puis viennent les CESF et quelques DEFA ou EJE ; très peu d'ASS (sans doute en raison des politiques des employeurs, voir ci-dessus).

Il y aurait une certaine attirance pour les cadres issus de l'hospitalier qui pourrait s'expliquer par la référence au CAFERUIS pour l'accès au concours de cadre socio-éducatif depuis 2007 et parce que le CAFERUIS serait plus « riche » et ouvert que la formation de cadre de santé.

### 2.2.3 Les épreuves de sélection

Elles sont laissées à la liberté des établissements, ce qui est critiqué par certains qui constatent la variété des pratiques et des problèmes de niveau, en particulier pour le niveau des écrits, pas toujours contrôlé. Le fait de définir des épreuves communes au niveau régional est pratiqué et semble une bonne voie pour l'avenir.

### 2.2.4 Des critiques sur la cible et le référentiel de formation



*Clé de lecture : Sur l'ensemble des répondants au questionnaire (49 personnes hors NSP), 73% sont satisfaits de l'organisation de la formation CAFERUIS en DC. Parmi les formateurs au CAFERUIS (20 répondants hors NSP), c'est le cas de 80% des répondants.*

Les responsables de formation sont critiques sur la dénomination et la cible « ratée » des responsables de secteurs ou cadres intermédiaires de l'aide à domicile. Le nom de CAFERUIS est souvent critiqué (pourquoi pas CIS ou DEPI, comme cela a été envisagé ?) aussi bien pour sa complexité (personne ne sait décomposer le sigle) que pour la difficulté à le prononcer.

Les critiques portent également de façon plus précise sur le caractère « trop normé » des compétences énumérées dans le référentiel. Les responsables considèrent par ailleurs que, quel que soit le domaine, « il manque toujours 5 ou 10 heures » pour faire acquérir les compétences demandées.

C'est notamment le cas pour le DC4, qui ne permet pas aux étudiants d'acquérir une réelle compétence de gestion administrative ou budgétaire. Les étudiants du secteur social et médico social manquent fréquemment de culture de base dans ce domaine. Ainsi certains établissements de formation ajoutent-ils des heures de formation aux 60 heures prévues, ou proposent aux étudiants de suivre en complément le module gestion du CAFDES.

### 2.2.5 La transversalité et la coopération avec l'université

Souvent, mais loin de façon systématique, les établissements de formation proposent une articulation avec un cursus universitaire (M1 de management des organisations sanitaires et sociales, M1 de GRH, M1 de travail et de GRH). Cette articulation peut prendre la forme d'un partage de certains enseignements avec



une université (avec convention à l'appui) ou le simple recours à des enseignants universitaires.

Mais la nature même du positionnement du diplôme comme point d'étape d'un parcours professionnel et non un point de passage ou d'aboutissement d'un cursus de formation initiale, limite sans doute l'intérêt des étudiants pour un double parcours, même si des dispositions de ce type ouvrent en principe la voie à une poursuite de parcours en M2 .

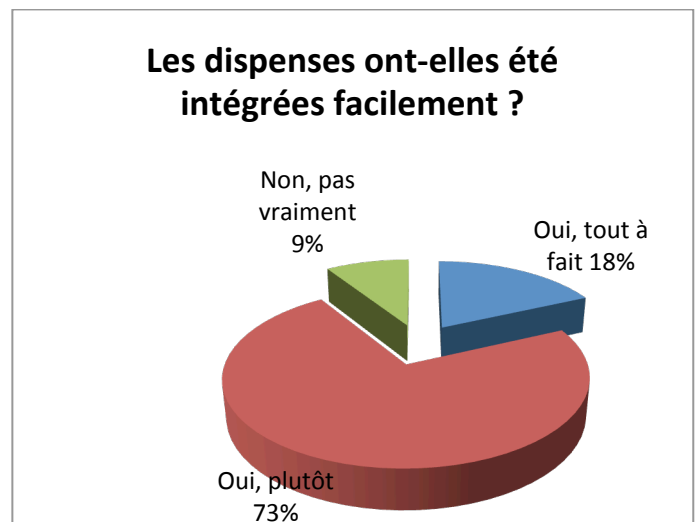
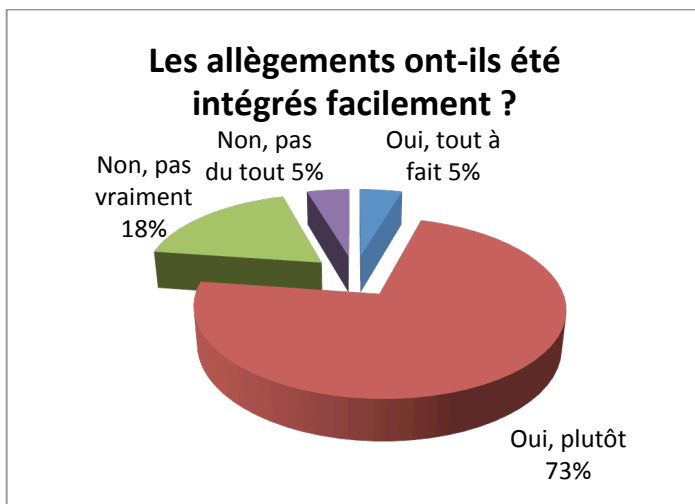
En ce qui concerne la transversalité, les établissements de formation organisent des enseignements communs CAFDES/CAFERUIS qui pour certains vont jusqu'à la préparation commune de la première partie du mémoire CAFDES.

### 2.2.6 Les dispenses et les allègements

Les allègements sont clairement identifiés et accessibles, mais les établissements de formation cherchent à dissuader les étudiants d'y recourir car ils sont fortement critiqués : le fait d'avoir un diplôme de N II ou d'avoir exercé en tant que travailleur social n'est pas une garantie d'expertise technique pour l'encadrement. Les quelques tentatives rencontrées de formation en un an pour des demandeurs d'emploi ont été abandonnées dans la mesure où elles exacerbaient les difficultés des étudiants à acquérir la posture de cadre.

Ces allègements entraînent aussi une augmentation de la charge de travail des formateurs, souvent « non reconnue » dans leurs emplois du temps.

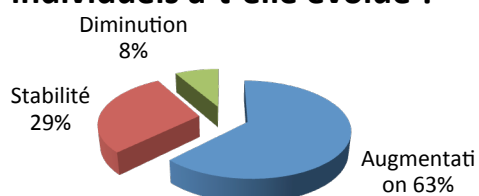
*Les réponses à l'enquête Internet ne corroborent pas ces résultats et indiquent au contraire une assez grande facilité d'intégration des allègements et des dispenses.*



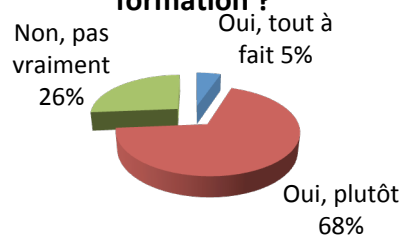
## 2.2.7 La personnalisation des parcours

Malgré la part croissante des accompagnements individuels et la personnalisation des parcours, la durée des études paraît insuffisante à la majorité des formateurs ou des tuteurs de stage, notamment pour le changement de posture. Certains établissements de formation proposent d'ailleurs de différer l'épreuve de mémoire pour laisser « mûrir » l'étudiant et de ne le reprendre qu'après un retour à l'emploi.

### La part des accompagnements individuels a-t-elle évolué ?



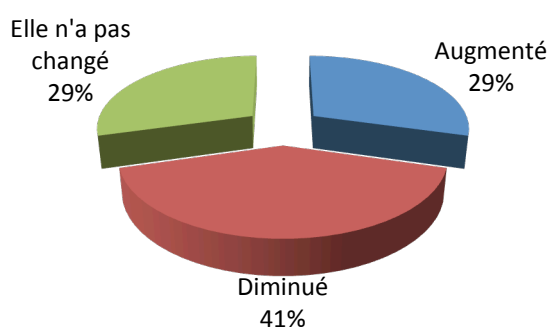
### La réforme a-t-elle facilité une personnalisation des parcours de formation ?



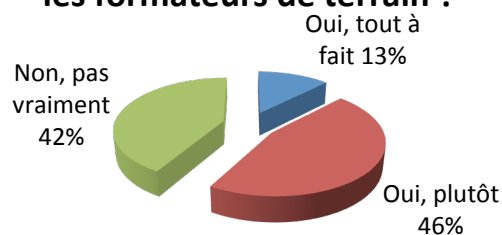
## 2.2.8 L'alternance intégrative

La qualité des stages a plutôt augmenté et l'accompagnement des étudiants semble progresser, mais cette opinion n'est pas partagée par tous.

### La qualité des stages a :



### Les étudiants sont-ils mieux accompagnés sur le terrain par les formateurs de terrain ?



Cependant, les stages ne sont pas toujours bien ciblés et les étudiants ont du mal à trouver un stage qui prépare aux responsabilités d'encadrant.

Les formateurs pensent qu'il faut former les tuteurs d'abord en leur donnant des consignes plus précises et en clarifiant les attendus de ces stages. En effet, certains établissements de formation constatent qu'au final un étudiant sur deux fait un stage hors de sa structure employeur et que, pour les étudiants provenant d'autres secteurs, il n'est pas suffisamment long pour que le site qualifiant s'autorise à mettre l'étudiant en situation de responsabilité. Cette insuffisance est d'autant plus soulignée que les formateurs comptent sur le stage pour que les étudiants travaillent sur leur posture de cadre et sur leurs capacités personnelles.

### **2.2.9 Le nombre de filières ouvertes**

Plusieurs responsables dans plusieurs régions pensent qu'il y a trop de filières ouvertes (exemple : 7 en Nord-Pas de Calais, parfois à quelques centaines de mètres de distance). Le nombre d'étudiants est de ce fait correct pour les IRTS ou assimilés, mais très faible pour certains petits établissements qui ont pourtant obtenu l'autorisation préalable.

Ce n'est pas tellement la facturation de cette formation qui en serait l'explication (de l'ordre de 7 000 euros, qui permet tout juste d'équilibrer le budget aux dires des établissements de formation), mais le fait que s'agissant d'un diplôme de niveau II, il permet de bénéficier de l'exonération du paiement de la taxe sur salaires, réservé aux établissements d'enseignement supérieur.

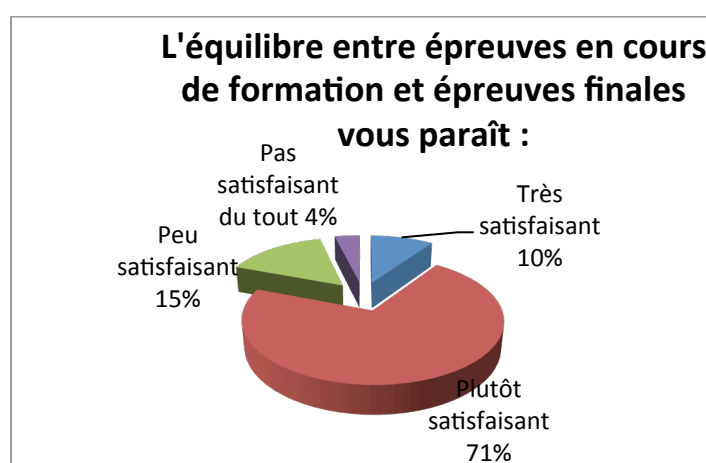
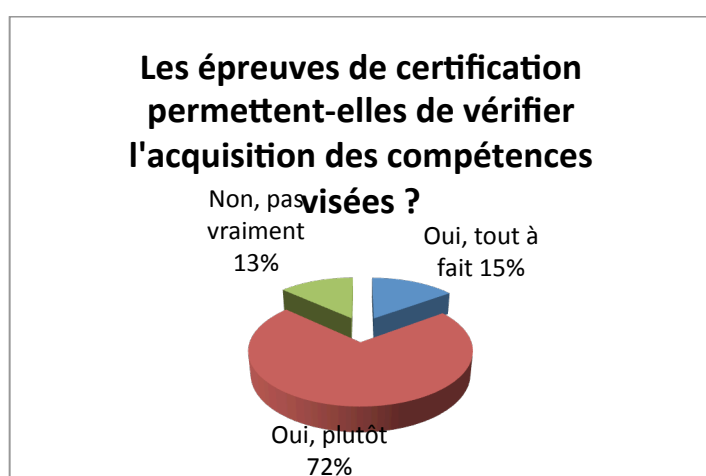
## 2.3 LA CERTIFICATION

### 2.3.1 Les taux de réussite

Avec un taux national de réussite de 67 %, le CAFERUIS est un des diplômés qui a le taux de réussite le plus faible. C'est pour l'essentiel l'épreuve du mémoire qui en est à l'origine, marqueur d'une certaine insuffisance de maîtrise du domaine de la conduite de projets.

### 2.3.2 Cohérence des épreuves / formations.

Les appréciations sont positives en général, comme l'attestent les deux graphiques ci-dessous :



### 2.3.3 Le point de vue des membres des jurys

Globalement les épreuves permettent aux étudiants d'exposer les compétences acquises, et le fait que les établissements de formation en organisent 3 sur 4, leur permet de les adapter au contenu et au rythme de la formation.

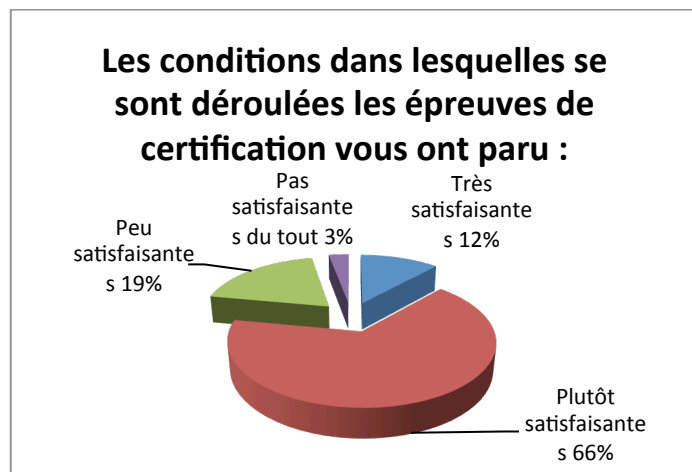
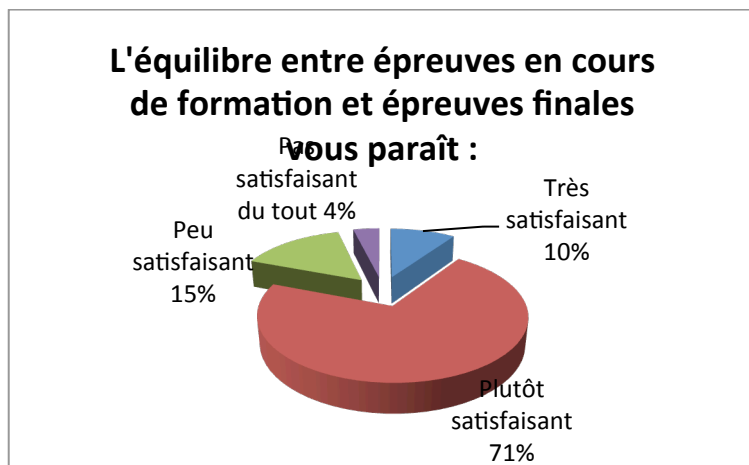
L'épreuve du mémoire est considérée comme bien calibrée, même si elle nécessite une certaine régulation (souvent organisée par les DRJSCS).

Certains estiment que les épreuves sont trop nombreuses et regrettent que l'évaluation du stage ne soit pas notée et prise systématiquement en compte dans la certification.

Ils pensent que, sur l'expertise technique ou sur le management, les candidats présentent souvent des « choses plaquées », sans se rattacher à la réalité. Ils regrettent également le conformisme de candidats qui sont souvent « dans le consensuel, dans le refus de prendre position », ou le fait qu'ils n'arrivent pas toujours à mettre en perspective les projets d'établissement et le rôle qu'ils ont à jouer en tant que cadre dans leur préparation ou dans leur appropriation par les salariés.

Pour ce qui est de la cohérence avec la VAE partielle, les validations des DC 5 et 6 ne permettent pas d'organiser les allègements correspondants dans les parcours de formation.

### 2.3.4 Le point de vue des diplômés est également positif



### 2.3.5 Quelques préconisations du « terrain » sur l'évolution des modalités de certification

- Simplifier : abandonner l'épreuve du DC3 et le remplacer par une évaluation du stage ;
- Supprimer l'épreuve du DC2 et en faire la première partie du mémoire ;
- Harmoniser le 6 DC avec les 4 épreuves et UF ;
- Valoriser le poids des terrains avec une épreuve à l'issue du stage évaluée de manière partagée : en cas de difficulté, le formateur a tendance à soutenir son étudiant.

## 2.4 Les commentaires des répondants à l'enquête Internet

### 2.4.1 La formation CAFERUIS, trop ou pas assez proche du terrain ?

**Quelques commentaires concernent le manque d'adéquation entre la formation et le terrain :** un répondant note « *une forme de dérive entre les attentes du terrain (...), le référentiel et l'application de celui-ci dans la formation* ». Il note, de plus, « *une explosion des formés (...) peu d'embauche et [une] déception des recruteurs* ». Un autre précise : « *le niveau du CAFERUIS, au vu aujourd'hui des postes proposés, devrait être revu à la hausse* ». Un autre titulaire évoque l'aspect « *indispensable* » de « *l'articulation théorique-pratique* » : « *préparer un diplôme d'encadrant nécessite de l'expérience, donc de l'ancienneté sur le terrain et au cœur de métier* ». Enfin, un dernier professionnel évoque le manque de pratique : « *il perdure un écart entre notre réalité de terrain et la formation donnée. Des points importants de notre réalité ne sont pas abordés en formation* », « *on nous demande d'évaluer des stagiaires sur des*

*missions que nous ne leur confierons jamais, sur la coordination par exemple ou le tutorat ».*

**Les autres réponses sont extrêmement variées mais abordent toute la thématique de la pratique :** la « *formation CAFERUIS est un formatage infantilisant* » car « *l'objectif n'est pas une réflexion et une mise en commun de nos savoir-faire* » alors que les personnes concernées par la formation « *pour la plupart ont plus de vingt ans d'expérience et dont la majorité est en poste de responsabilité* ». « *L'ensemble de ma promo CAFERUIS est très mécontent de la formation du contenu et de la manière dont se passent les épreuves* » conclut-il. Pour un autre diplômé, il faudrait « *réfléchir au contenu des stages durant la formation CAFERUIS afin qu'ils permettent de valider des compétences également* ». Un dernier professionnel explique : « *pour le CAFERUIS, la façon d'aborder la formation est conçue de la même façon pour les personnes déjà en poste et celles qui ne le sont pas* » avant d'ajouter « *il manque une étape pourtant* ».

#### 2.4.2 Ce que pensent les diplômés du CAFERUIS de leurs collègues de niveau III

Le « **professionnalisme** » des nouveaux diplômés est relevé en des termes très variés : « *gestion de projet* », « *capacité d'évaluation* », « *travail en partenariat* », « *expertise* » et « *technicité* », « *écrits* » (notamment « *professionnels* »). De nombreux répondants constatent une bonne connaissance des « *politiques sociales* » voire des « *problématiques sociales* », du « *cadre législatif* » ou encore des « *politiques publiques* ». En revanche, les capacités d'« *analyse* », l'évolution du poids des « *connaissances théoriques* » et la compréhension du « *secteur* » et des « *problématiques* » actuelles des nouveaux diplômés, font nettement débat.

**La thématique centrale est cependant l'éloignement des relations de terrain :** un titulaire du CAFERUIS fait d'ailleurs explicitement le lien entre cette thématique et la précédente. Pour lui, les changements apportés par la création du diplôme sont « *plutôt positifs dans la mesure où les nouveaux professionnels ont une approche plus méthodologique, plus axée sur l'opérationnalité des actions, sur la question de l'évaluation. Pour les diplômés des professionnels de terrain, ces changements se font au détriment d'une certaine expertise de la relation et des exigences de savoir-faire avec le public* ». Les autres répondants regrettent la « *dimension humaine* », le « *savoir-faire* » avec les usagers aux problématiques « *de plus en plus complexes* », abandonnés au profit de la « *technocratisation* » et le « *manque de moyens sur le terrain* » des nouveaux diplômés. L'ES, et sa nouvelle fonction de « *coordination* » l'éloignant du terrain, est citée à plusieurs reprises : plusieurs titulaires du CAFERUIS notent d'ailleurs une baisse dans sa maîtrise des « *outils pédagogiques* » voire de la « *pédagogie* » en général. Dans les questions ouvertes finales, plusieurs répondants regrettent la tendance à la diminution des durées de stages et recommandent l'allongement de ces périodes ou leur multiplication.

### 3 CONCLUSIONS ET PRÉCONISATIONS

Le CAFERUIS est un diplôme qui lors de sa création a répondu à une forte demande et a permis de sortir de la situation quelque peu problématique des titres « maison ».

Les fonctions de cadre hiérarchique sont différentes de celles de directeurs de petites structures ou de celles des cadres « transversaux ». Cette diversité doit enrichir les domaines de compétences et les UF qui lui correspondent.

Aussi le référentiel de compétences ne paraît plus complètement adapté aux besoins des secteurs, le cadre prenant aujourd'hui des figures plus variées auquel le contenu des 6 UF ne répond pas suffisamment. En revanche la nature des épreuves paraît bien adaptée et leur organisation est plus que satisfaisante.

Les objectifs des stages, de leur encadrement et de leur prise en compte dans la certification, méritent quelques précisions.

La question la plus importante posée est cependant celle du CAFERUIS comme diplôme d'accès à la fonction de cadre des années 2020. Elle appelle sans doute un dédoublement du cursus : formation « initiale » de préparation à la fonction de cadre dans le secteur avec un rapprochement avec certains diplômes universitaires M1 et formation de « validation » pour les cadres en place qui souhaitent faire reconnaître l'exercice de leur fonction par un diplôme.

Sans doute faudrait-il également réfléchir à lui conférer une forme adaptée (optionnelle) aux profils des étudiants pour lesquels il s'agit d'une entrée directe dans le secteur social et médico social.

Enfin l'absence d'explicitation des aptitudes ou des qualités comportementales ou relationnelles ne permet pas à cette formation de répondre complètement aux exigences actuellement demandées pour exercer la fonction de cadre.

Le nombre trop élevé d'établissements et la taille parfois petite des promotions appellent également une correction.

## ANNEXE

### I – LE COMITÉ DE PILOTAGE

Estelle BACHER	UNIFAF
Diane BOSSIERE	UNAFORIS
Hélène DOLGOROUKY	UNIOPSS
Joelle GARELLO	SNAECSSO
Valérie GOSSEAUME	CEREQ
Françoise-Marie GUILLET	DGESIP
Annick KARPOWICZ	UNAFORIS
Catherine KERNEUR	DGESIP
Patricia LEJALLÉ	UNAFORIS
Sofia SAMOUILHAN	UNIFAF
Alain DENIS	CFDT
Jean-Marie FAURE	CFTC
Philippe LEJEUNE	DPJJ
Michel THIERRY	CSTS
Didier TRONCHE	UNIFED
Didier VINCHES	UNAFORIS