

Louis DUBOUCHET Consultant
30, rue de la Pinède – 13790 Châteauneuf le Rouge
06 80 11 86 83
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 DE DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT OU DE SERVICE D'INTERVENTION SOCIALE



Ministère des Affaires Sociales et de la Santé

Direction Générale de la Cohésion Sociale

Novembre 2013

RESUMÉ

LES ATOUTS

- **Diplôme de direction, repère pertinent dans les champs social et médico social, qui donne de l'importance au sens de l'action par rapport à la gestion.**
- **Valorisé par les employeurs et les étudiants, il bénéficie d'une croissance régulière des effectifs.**
- **Renforcement du management et acquisition de nouvelles compétences adaptées à l'évolution des modes d'intervention et des organisations – pilotage de réseaux – accompagnement du changement dans des structures dont la dimension s'accroît – contractualisation.**
- **Caractère générique (petites et grandes structures) apprécié mais aussi discuté.**
- **Qualité et densité de la formation et de la certification, enrichissement des enseignements du fait des relations avec l'université.**
- **Modules communs avec le CAFERUIS et le DEIS.**

LES PRÉOCCUPATIONS

- **Hétérogénéité des promotions accueillant des candidats issus de l'université, d'autres en parcours de professionnalisation.**
- **Inadaptation aux besoins de compétences pour les directions générales de structures importantes, par exemple dans un contexte d'accompagnement des fusions/absorptions.**
- **Mise à distance des publics et des problématiques au profit de la gestion/administration.**
- **Concurrence avec des masters universitaires.**

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 sur le CAFDES et sur le profil des étudiants.....	7
2	LES RESULTATS DES ENQUÊTES.....	8
	INTRODUCTION.....	8
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	Utilisation des référentiels dans la GRH	12
2.2	LE SYSTEME DE FORMATION.....	13
2.2.1	Un diplôme qui a moins évolué que d'autres diplômes	13
2.2.2	Sélection et hétérogénéité des promotions	13
2.2.3	Un référentiel de formation apprécié.....	13
2.2.4	La transversalité et la coopération avec l'université	14
2.2.5	Les dispenses et les allègements	15
2.2.6	La personnalisation de la formation	15
2.2.7	L'alternance intégrative.....	16
2.2.8	La concurrence avec les diplômes universitaires	17
2.3	LA CERTIFICATION.....	18
2.3.1	Les taux de réussite	18
2.3.2	Des épreuves considérées comme adaptées	19
2.3.3	Place de la VAE	19
2.3.4	Le point de vue des diplômés.....	19
2.4	Commentaires généraux issus de l'enquête Internet.....	20
3	CONCLUSIONS ET PRÉCONISATIONS	21

1 PREAMBULE

1.1 Rappel du cadre de l'évaluation

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

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 novembre 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 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.

¹ 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 et 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 ²

« Les directeurs d'établissements ou de services d'intervention sociale orientent, élaborent et conduisent l'action d'un ou plusieurs établissements ou services du champ de l'action sociale, médicosociale ou sanitaire et notamment ceux visés par l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles.

Les directeurs créent et sont garants des conditions d'un accompagnement des usagers individualisé, de qualité et respectant leur consentement libre et éclairé. Ils facilitent l'expression et la satisfaction des besoins et des attentes des usagers et favorisent l'accès à leurs droits et à l'exercice effectif de leur citoyenneté.

Les directeurs exercent leurs missions et assument des responsabilités confiées par délégation de la personne morale, dans le respect du cadre législatif et réglementaire et s'inscrivant dans les missions d'intérêt général et d'utilité sociale.

Les directeurs élaborent, conduisent et veillent à l'évaluation du projet d'établissement ou de service dans le respect du projet de la personne morale auquel il peut contribuer et des orientations des politiques publiques, en s'assurant de l'adhésion de l'ensemble des acteurs. Ils initient et développent les partenariats et le travail en réseau.

Ce métier repose sur un socle de compétences fondamentales et une adaptabilité aux multiples conditions d'exercice.

Les directeurs assurent le management des ressources humaines et animent les équipes et notamment l'équipe de direction. Ils sont responsables de la gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service. Ils contribuent à l'évaluation des politiques sanitaires et sociales mises en place sur le territoire en apportant leur expertise technique, fondée sur la connaissance du terrain et guidée par une exigence éthique et déontologique de l'intervention sociale. »

1.3 HISTORIQUE

Les premiers certificats d'aptitude à la fonction de directeur d'établissement dans le champ social et médico social sont délivrés par l'Ecole nationale de la santé publique (ENSP) à partir de 1969.

En 1989, ils sont remplacés par le Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'établissement social avec les options correspondantes et l'on considère que le décret de 1989 constitue l'acte fondateur du CAFDES. Ce n'est pourtant qu'en 2002 que son intitulé, ajoutera à la direction des établissements ; « les services d'intervention sociale ».

Sa préparation par les instituts de formation établis dans les régions se fera toujours sous l'autorité de l'ENSP devenue l'Ecole des hautes études en santé publique (EHESP) et qui gère :

- l'animation pédagogique des 25 centres de formation agréés par l'Etat,
- l'organisation des épreuves nationales de certification de la formation,
- le suivi de scolarité des stagiaires,
- la délivrance du diplôme.

² Extrait de l'introduction du référentiel de compétence - 2009

La formation CAFDES répond aux nouvelles responsabilités et compétences attendues des directeurs et s'inscrit dans le paysage des qualifications requises pour diriger un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux.

Le programme théorique est organisé autour de 4 domaines de formation :

- élaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service,
- management et gestion des ressources humaines,
- gestion économique, financière et logistique,
- expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire.

L'EHESP organise les épreuves nationales de certification des trois premiers domaines. Les établissements de formation organisent celles du quatrième domaine ainsi que des épreuves de contrôle continu.

Comparaison entre le référentiel 2002 et le référentiel 2007

Les fonctions principales deviennent des domaines de compétences et passent de cinq à quatre. Concernant le nouveau référentiel par rapport à l'ancien :

- Le DC1 est similaire à la fonction II : « Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service » ;
- Le DC2 est similaire à la fonction III : « Management et gestion des ressources humaines » ;
- Le DC3 reprend les fonctions IV et V : « Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service » ;
- Le DC4 reprend et complète la fonction I : « Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire ».

Les contenus des deux référentiels se recoupent assez largement : ainsi, le DC2 reprend largement la fonction III tandis que le DC3 condense les fonctions IV et V. En revanche, le DC 4 recoupe la fonction II (et non la fonction I comme son intitulé pouvait le laisser entendre).

A de nombreux égards, l'ancien référentiel semble plus développé, en particulier pour ce qui a trait à la gestion économique, financière et logistique (deux fonctions comprises dans un DC relativement court). Plus particulièrement, voici quelques éléments constitutifs de la différence de contenu :

- Les droits des usagers ne figurent plus en premier dans le DC1 et sont moins détaillés ;
- Mention plus marquée des notions de « risque et responsabilité » (DC1) ;
- Mention de la prévention des risques professionnels ;
- On passe d'une évaluation « participative » à une évaluation du personnel tout court ;
- Développement du management mais moins centré sur l'adhésion du personnel (DC2) ;
- Développement de la gestion des risques : « crise » et « procédures d'alerte... » (DC3) ;

- Le DC4 situe l'action du DES dans un cadre et un réseau d'acteurs large, faisant appel à de nombreux savoirs théoriques (politique sanitaires et sociales, organisation politique et administrative, connaissance des institutions, acteurs, place des secteurs privés/publics).

Textes de référence :

- Décret n° 2007-577 du 19 avril 2007
- Arrêté du 5 juin 2007
- Circulaire n° 2007-310 du 6 août 2007

Durée des formations et organisation des épreuves

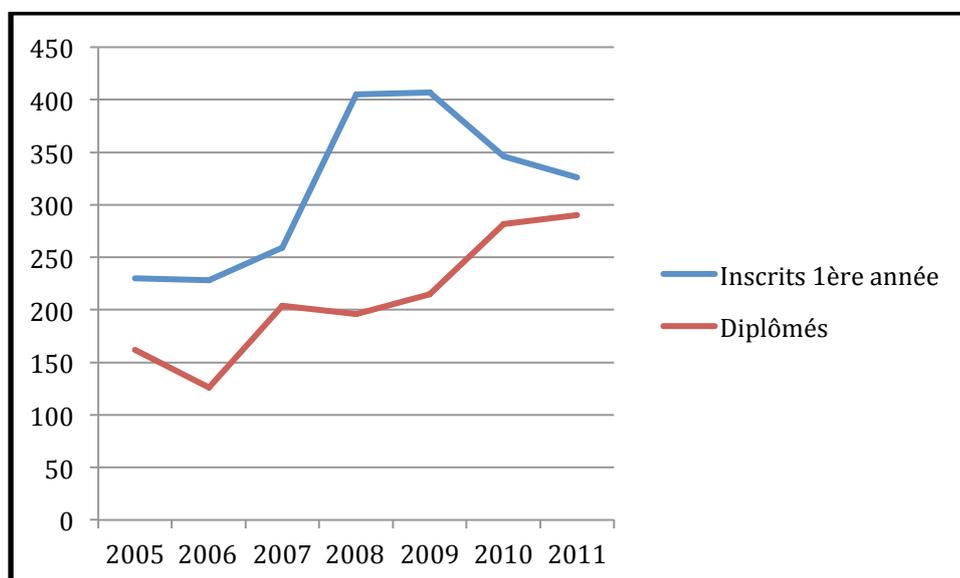
La formation du CAFDES s'étale de 26 à 30 mois et comprend 710 heures de formation « école » et 510 heures de stage (formation pratique). En cas d'expérience professionnelle d'encadrement, le temps de formation pratique est réduit (155 heures pour le DC1 et 180 heures pour le DC4).

La certification comprend 4 épreuves : 3 organisées par l'EHESP et une par l'établissement de formation. Une des trois épreuves est une soutenance orale du mémoire qui s'effectue à l'EHESP à Rennes (DC1).

1.4 Quelques données de cadrage sur le CAFDES et sur le profil des étudiants

Le nombre de diplômés augmente régulièrement depuis 2007 alors que le nombre d'inscrits en première année est en baisse depuis 2010 ce qui traduit sans doute la montée en charge de la VAE et un certain « morcellement » des études.

Evolution du nombre d'étudiants



Le profil des étudiants est différent de celui des autres diplômés : ils sont plus âgés (tranches les plus fréquentes : 35 à 50 ans) et plus diplômés (30 % de M2). Ils sont à 80% salariés, à 15 % demandeurs d'emploi et proviennent à 15 % de postes hors secteur social. Le financement de leurs études est assuré majoritairement sur les fonds de la formation continue de l'entreprise, plus rarement sur l'enveloppe du CIF.

2 LES RESULTATS DES ENQUÊTES

INTRODUCTION

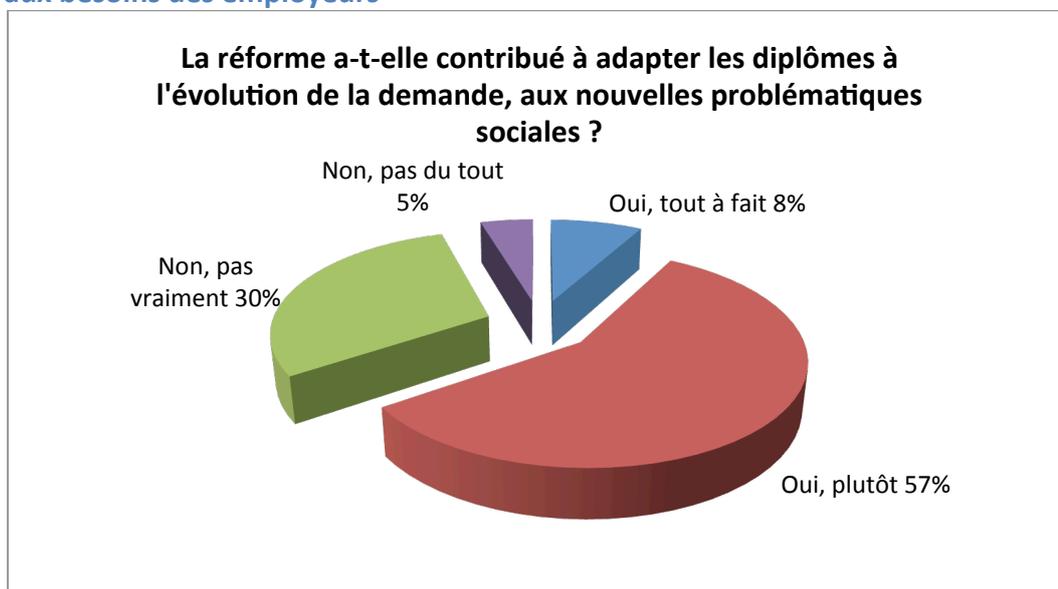
Les entretiens avec les employeurs et les professionnels (présidents ; DG ; DRH ; Directeurs de pôles ; directeurs d'établissements ; professionnels) collectent surtout des appréciations sur l'évolution des profils des professionnels, sur l'adéquation des compétences acquises, les modalités selon lesquelles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

Les responsables de filières ou de diplômes sont, quant à eux, très précis sur les effets de la réingénierie en matière d'organisation pédagogique et de préparation au CAFDES.

Dans l'enquête Internet, ce sont surtout les professionnels qui se sont exprimés, même si les employeurs ou cadres, les formateurs et les membres des jurys 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 de ce diplôme.

2.1 LIEN EMPLOI –FORMATION

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



Comme pour les autres diplômes, l'appréciation des effets de la réingénierie est positive. Elle conforte la pertinence d'un diplôme de directeur du secteur pour lequel les acteurs soulignent l'importance de ne pas laisser le management prendre le pas sur le sens du public et des problématiques sociales et médico sociales.

Parmi les raisons de cette appréciation positive, on note le fait que le nouveau référentiel a permis de mieux se détacher de « l'emprise de l'hôpital », a renforcé les aspects de management alors qu'il était très administratif auparavant. Il permet de mieux tenir compte des besoins d'aide à l'orientation stratégique et d'aide à la décision pour « le Président ».

En revanche, il n'est pas clair si ce référentiel permet de répondre complètement aux évolutions dans la dirigeance associative (telle que décrite dans la dernière enquête emploi d'UNIFAF) : équipe de direction générale au siège comportant une direction administrative et financière, une DRH, une direction des risques et de la qualité et un peu moins fréquemment une direction informatique, une direction de la gestion du patrimoine, une direction de développement de projets, une direction de la communication et une direction des achats.

Le caractère générique du diplôme, auquel sont attachés les milieux professionnels, a été conservé dans le processus de réingénierie. Mais actuellement, le CAFDES prépare-t-il aussi bien aux fonctions de direction d'une petite structure que pour des fonctions plus spécialisées au niveau d'une direction générale partagée ou encore à celle d'un directeur général en charge de l'animation d'une équipe de direction ?

Beaucoup de dirigeants évoquent également le caractère non exclusif du CAFDES par rapport à la fonction de direction, confirmant en cela les résultats de l'enquête GESTE de 2011 sur l'impact des décrets de la loi du 2 janvier 2002 sur la qualification des directeurs (1/3 des directeurs sont titulaires du CAFDES ou en passe de le devenir, à égalité avec les diplômes de M2). Les dirigeants ajoutent que le secteur est de plus en plus ouvert aux masters et à l'expérience. Le diplôme n'est pas du tout le critère « dominant » pour le choix.

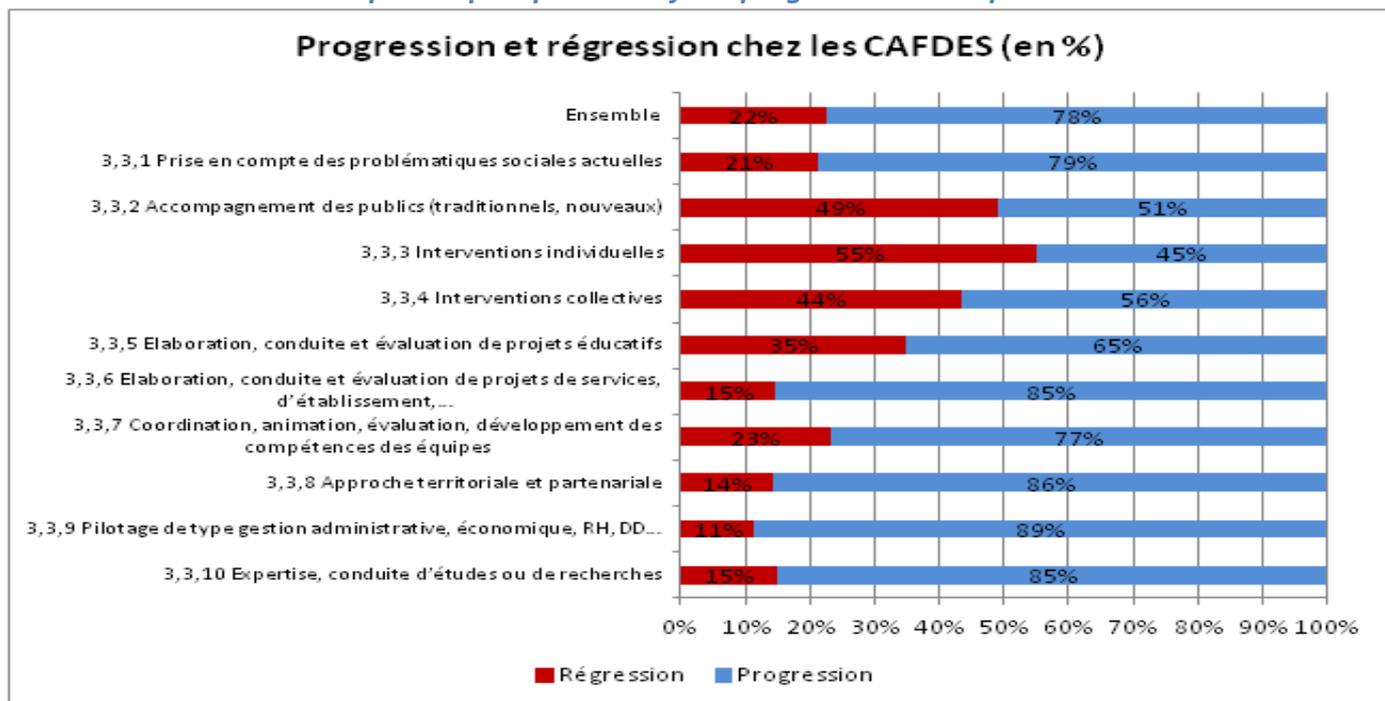
Les employeurs notent que les nouveaux diplômés ont une vision managériale du métier, moins politique, moins engagée et parfois moins administrative.

A leurs yeux, le CAFDES a le mérite d'être un diplôme de dirigeant du secteur qui correspond aux besoins. Pour les recrutements, il constitue un signal de compétence auquel ils font confiance. Mais, les directeurs généraux considèrent que le CAFDES ne suffit pas. Soit ils cherchent des candidats qui ajoutent un parcours universitaire au CAFDES, soit ils puisent dans les flux de managers, de cadres supérieurs hors secteur, qui souhaitent « donner un sens à leur vie ». Tout en étant conscients qu'un retournement de la tension sur le marché du travail les verrait repartir.

Un diplôme qui ouvre vers des postes de directeurs ou de DG ?

Plusieurs interlocuteurs pensent que les profils sortant du CAFDES sont des profils de direction et non de direction générale (Il n'y a pas de formation pour ces derniers alors qu'il existe une demande. Des initiatives apparaissent de création de masters spécialisé pour cette fonction). Certaines personnes sont déjà en emploi sur des postes de direction et le « saut qualitatif » vers la fonction de direction générale ne paraît pas toujours assuré.

C'est un diplôme qui a permis de faire progresser les compétences



Toutes les compétences paraissent avoir progressé, à l'exception des interventions individuelles et collectives sur lesquelles tous les répondants étaient interrogés, mais qui ne sont pas l'objet de ce diplôme.

Les nouvelles formes de gouvernance dues au développement des structures et à l'évolution de la commande publique, engendrent des besoins de nouvelles compétences:

- Intégration des services dans des réseaux ;
- Prise en compte des degrés d'autonomie et de la liberté dans l'organisation des hébergements ;
- Capacité à ouvrir le débat contradictoire au sein des équipes, à s'exposer, à sortir de la position d'expert ;
- Savoir contractualiser les partenariats ;
- Faire adhérer les équipes au projet d'association et au projet d'établissement ;
- Capacité à gérer la santé au travail, les risques psycho sociaux en faisant fonctionner le paritarisme ;
- Accompagnement du changement en informant, concertant en amont de la décision.

Certains employeurs repèrent des faiblesses dans le développement des compétences

Les politiques publiques ont du mal à apparaître dans les compétences mobilisées par les nouveaux diplômés alors qu'elles ont une place significative dans le

diplôme. Et les CAFDESIENS auraient parfois du mal à s'insérer ou à se projeter dans une offre de service départementale.

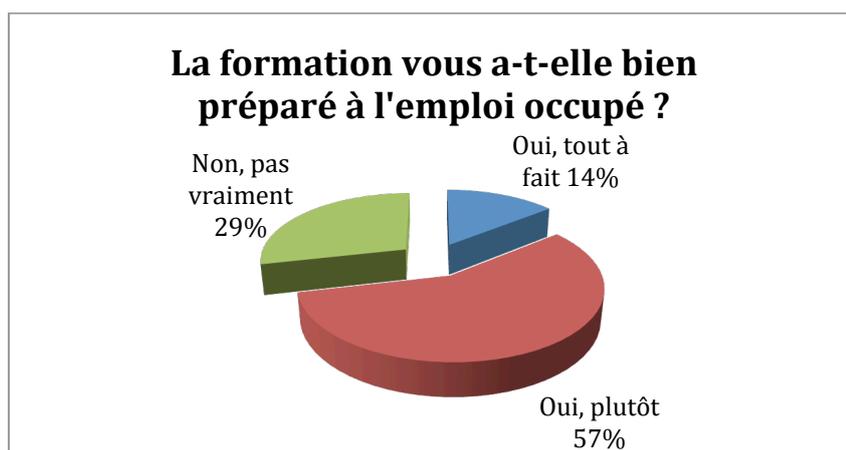
Certains dirigeants évoquent également des compétences spécifiques à des directeurs de pôle qui n'auraient pas encore trouvé leur place dans les formations (alors qu'elles figurent pourtant bien dans les référentiels) :

- Stratégies de filières à partir des orientations long terme du DG ;
- Expertise médico-sociale ;
- Maîtrise de l'édifice réglementaire et législatif ;
- Pilotage des projets d'établissement ;
- Qualités de manager, animateur, développeur, formateur des équipes ;
- Acceptation du jeu institutionnel – loyauté ;
- Capacité à déléguer, à anticiper ;
- Coordination des directeurs d'établissements.

Parmi les autres « compétences » souhaitées : l'aptitude à être coaché, accompagné, conscience de partager, supporter d'être en difficulté sans s'enfermer dans la solitude, la capacité à gérer la prise de risque éducative avec l'association.

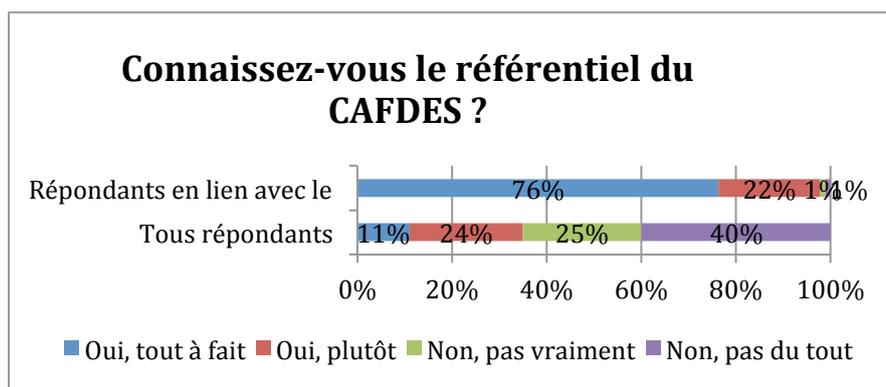
Certains dirigeants mettent en avant la capacité à fédérer, à animer plus qu'à être un « capitaine » qui dirige, ce qui renvoie peut-être à l'absence d'explicitation des qualités de type « savoir-être » dans le référentiel.

Le point de vue des diplômés

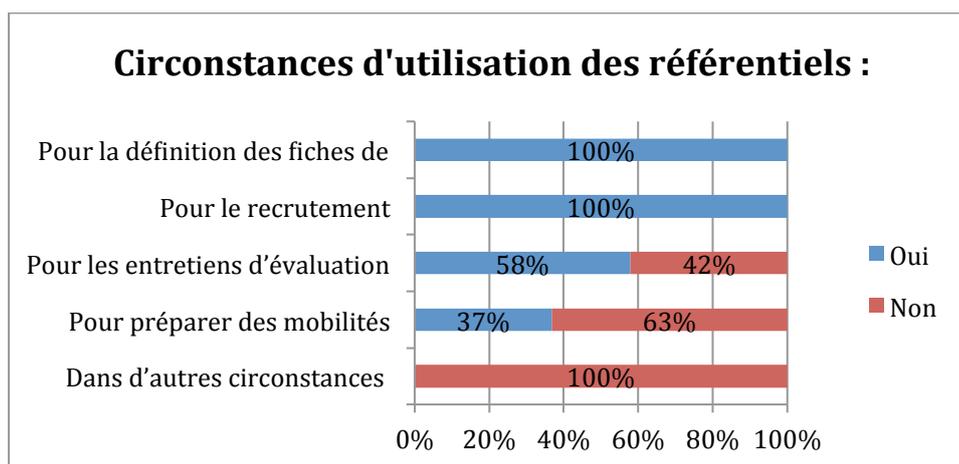


Les diplômés s'estiment le mieux préparés dans les domaines de la gestion, de la coordination, du travail en réseau et c'est dans ceux de la prise en compte des publics, des finances, de la connaissance du terrain qu'ils s'estiment le moins bien préparés.

2.1.2 Utilisation des référentiels dans la GRH

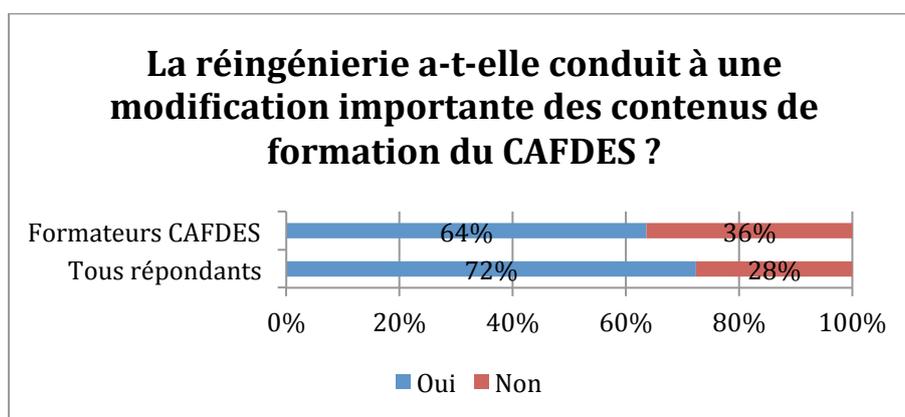


Les référentiels sont bien connus (78 % répondants de l'enquête Internet disent les connaître) et près des $\frac{3}{4}$ les utilisent effectivement, le plus fréquemment pour la définition des postes et pour le recrutement.



2.2 LE SYSTEME DE FORMATION

2.2.1 Un diplôme qui a moins évolué que d'autres diplômes

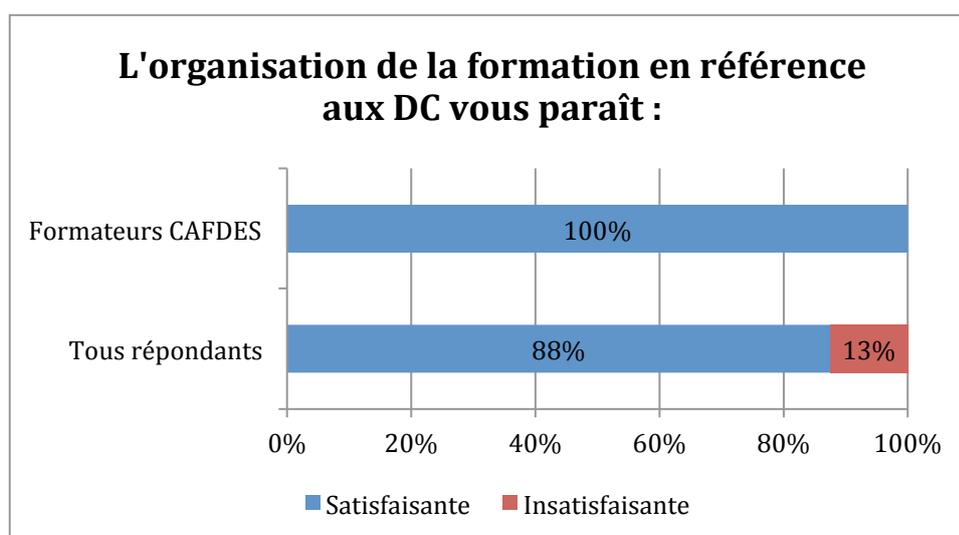


2.2.2 Sélection et hétérogénéité des promotions

CAFDES et CAFERUIS sont devenus des diplômes d'entrée dans le travail social de jeunes diplômés de l'université ou d'écoles de cadres, qui souhaitent se professionnaliser pour accéder rapidement au marché du travail. Les promotions s'en trouvent de plus en plus hétérogènes en terme de parcours antérieur, ce qui les rend difficiles à gérer. « Attention au risque de mettre en difficulté les étudiants CAFDES en les mélangeant avec des étudiants sans expérience ».

Cependant, à la différence du CAFERUIS, le CAFDES est recherché par des candidats qui, soit sont déjà en situation d'encadrement hiérarchique, soit sont dans un projet de management.

2.2.3 Un référentiel de formation apprécié



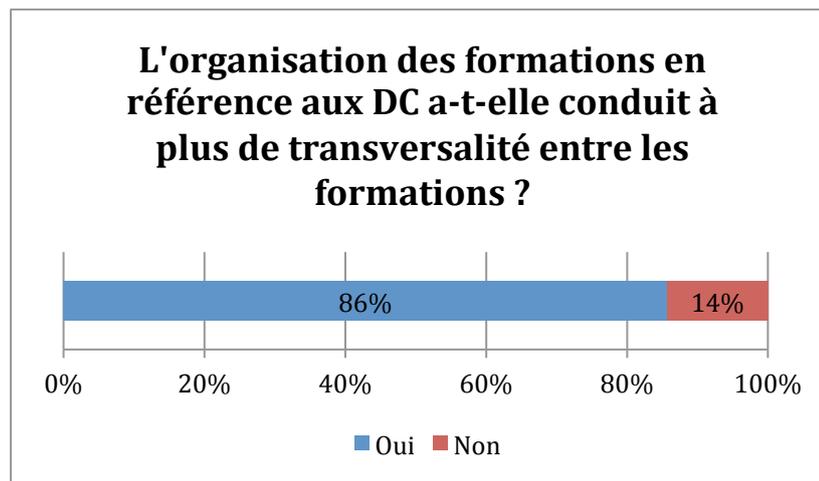
Clé de lecture : Sur l'ensemble des répondants au questionnaire (32 personnes hors NSP), 88% sont satisfaits de l'organisation de la formation CAFDES en DC. Parmi les formateurs au CAFDES (11 répondants hors NSP), c'est le cas de 100% des répondants.

Certains profils d'étudiants plus opérationnels ont des difficultés (de posture plus que de contenu). On assiste au « *retour d'une formation dense et riche mais c'est bien, ça plait* ». La formation est cependant éprouvante car les étudiants ne sont pas toujours déchargés de leur travail. Le passage de la fonction à la compétence met de la distance en plus (travail intellectualisé) et rend les choses plus difficiles pour les gens proches du terrain : « *il faut les aider à traduire en activité pour qu'ils puissent avancer* ».

Le besoin de compétences sur la gestion et les finances et le droit est important. Or il n'est pas pris en compte dans l'évaluation des pré-requis. Il s'agit d'une réelle marche à franchir et les 200 heures de gestion du programme ne seraient pas suffisantes dans ces cas là.

Le CAFDES est aussi la formation qui propose des expériences pédagogiques innovantes : voyage d'études à l'étranger qui permet de réfléchir sur les systèmes institutionnels et de faire progresser la maîtrise de l'anglais ; mise en valeur de modes de gestion spécifiques à d'autres secteurs ou à certaines entreprises etc.

2.2.4 La transversalité et la coopération avec l'université



Plusieurs établissements de formation organisent la transversalité CAFDES / CAFERUIS / DEIS : un séminaire commun de politiques sociales/publiques par exemple, une mise en commun de la gestion budgétaire (CAFDES/CAFERUIS et un peu DEIS), anglais (CAFDES/DEIS) et un socle commun. Mais les responsables sont partagés sur l'opportunité d'aller plus loin. L'approche est plus opérationnelle pour les uns, plus stratégique et conceptuelle pour les autres. La gestion financière d'un groupe n'est pas réductible à celle d'un établissement etc.

La mise en place d'un partenariat avec l'université est générale dans l'affichage, un peu moins dans la coopération opérationnelle (peu de mises en commun de cours ou de modules). De fait, pour ce diplôme, la concurrence avec certains M2 universitaires ou d'écoles de gestion semble plutôt un frein au développement des coopérations effectives.

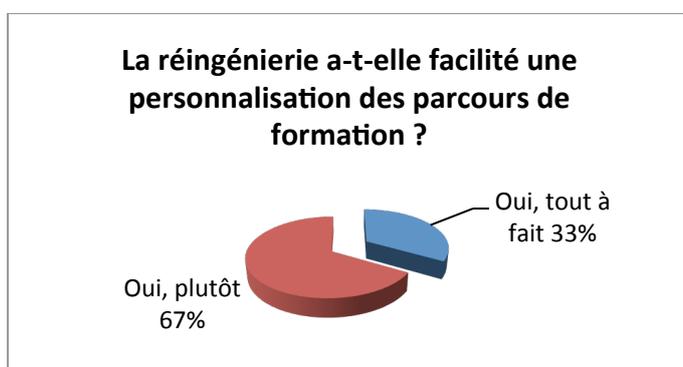
Par ailleurs, l'obligation de passer un M1 n'a pas d'intérêt en soi pour les étudiants et leur sert uniquement comme une porte d'entrée pour accéder au M2.

2.2.5 Les dispenses et les allègements

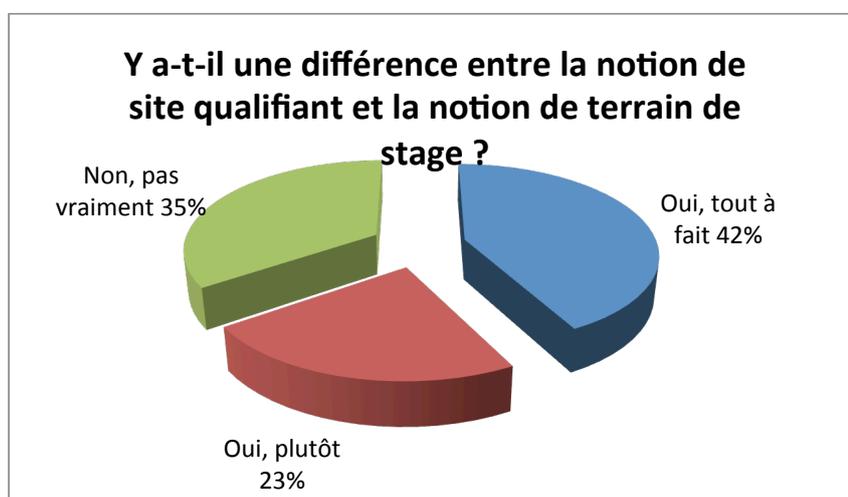
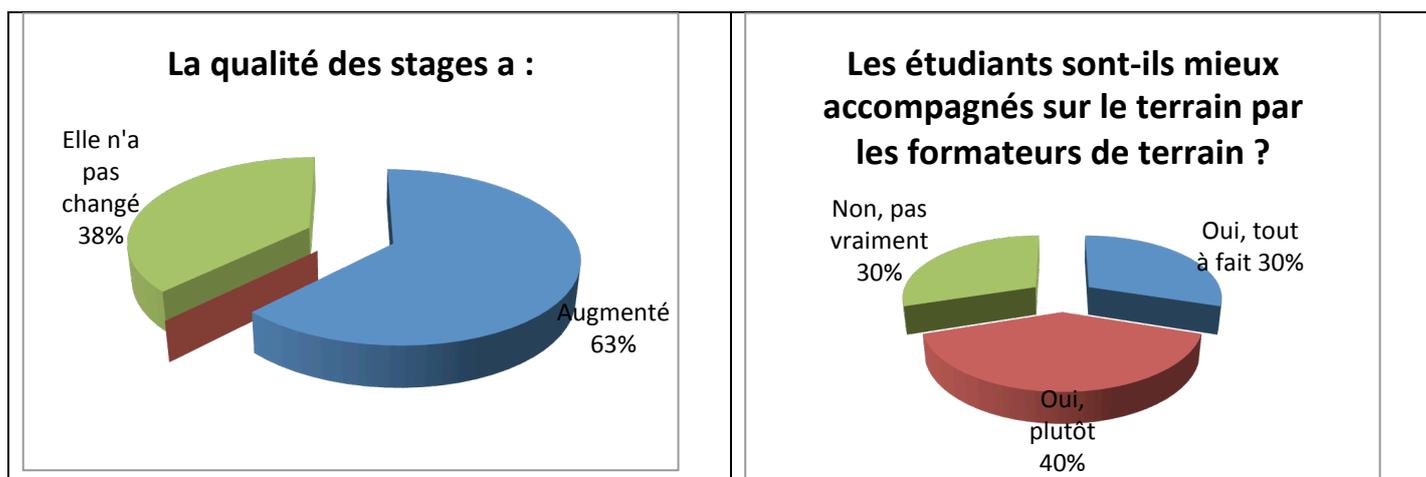
On note une réticence sur les allègements, par exemple sur le DC4 et souvent les étudiants préfèrent suivre les formations, même s'ils bénéficient d'une dispense et ne passent pas les épreuves.

2.2.6 La personnalisation de la formation

Elle est nécessaire de par la diversification des profils des étudiants (arrivée de gestionnaires hors secteur notamment), mais bute souvent sur la disponibilité des formateurs et des étudiants eux-mêmes. Sachant que l'importance du travail personnel, eu égard aux temps consacrés aux regroupements et aux modules collectifs, confère à cette formation un caractère individualisé évident.



2.2.7 L'alternance intégrative

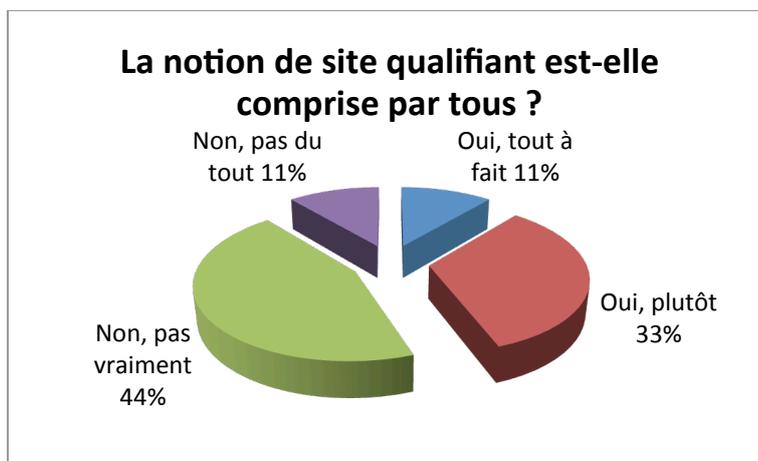


Le site qualifiant se distingue d'abord du terrain de stage de par la présence de tuteurs qualifiés accompagnant des candidats qui abordent leurs stages avec un niveau d'exigences élevé sur les compétences et l'expérience qu'ils viennent y chercher. Les répondants mettent d'abord en avant la « *qualité de l'encadrement* », un encadrement essentiel puisque un répondant estime que lors des stages « *le stagiaire est souvent livré à lui-même et perd parfois son temps* ». Pour garantir cette qualité, le site qualifiant est validé par l'organisme de formation. Il y a une « *reconnaissance par l'institut de formation des compétences des professionnels* ».

D'autre part, le site qualifiant s'intègre pleinement à la formation des stagiaires. Il a une « *aptitude à guider, encadrer, qualifier le stagiaire* » et va « *participer à la validation du diplôme* ». Il est donc directement lié au « *référentiel de formation* » à l'inverse du terrain de stage dont le rôle est d'apporter une « *expérience supplémentaire* » pas forcément directement liée au diplôme. Ainsi le site qualifiant va « *contribuer à l'évaluation du stagiaire* ».

La distinction ne semble cependant pas claire pour tout le monde. L'un des répondants indique que « *Pour être terrain de stage, il faut être identifié comme*

site qualifiant donc répondre à un certain nombre de critères », Plusieurs réponses soulignent que la distinction reste floue.



2.2.8 La concurrence avec les diplômes universitaires

Elle est ressentie comme forte, d'autant plus que les employeurs apprécient la diversité des profils et une certaine ouverture d'esprit différente de celle des CAFDESIENS qui sont jugés plus formatés. Le coût moindre de certaines formations universitaires joue également en leur faveur.

Mais le formatage, critiqué par certains employeurs, semble régresser, notamment en raison d'une moindre emprise de l'EHESP (le responsable national de l'EHESP coordonne plus qu'il n'anime ou n'influence réellement les contenus de formation ou les modalités de l'harmonisation pédagogique, semble-t-il).

Cela serait lié à la montée en charge des coordonnateurs nationaux qui pilotent aujourd'hui ce diplôme avec une volonté partagée par les 25 établissements de s'affranchir de la « tutelle » de l'EHESP.

2.3 LA CERTIFICATION

Les épreuves sont adaptées au contrôle des connaissances et à l'exposition de leurs compétences par les étudiants qui apprécient le fait que l'évaluation de leur mémoire soit organisée à l'EHESP.

Les jurys sont organisés et animés par l'EHESP et le caractère national du diplôme est garanti par l'élaboration des épreuves, l'harmonisation des programmes et la formation des jurys.

Si certains formateurs estiment que les épreuves sont en trop grand nombre, ils valorisent tous leur pertinence tant au niveau de celles qu'ils font passer en cours de formation qu'à celui du mémoire.

La note d'aide à la décision est notamment considérée comme « une bonne épreuve, intelligente, mais qui arrive trop tôt pour certains ».

Quelques critiques et propositions d'aménagements apparaissent cependant.

Certains membres de jurys continuent à se comporter en « recruteurs » ; ils ne savent pas bien certifier des compétences et il faudrait qu'ils acceptent de se former plus systématiquement en participant aux formations qui leur sont proposées.

L'épreuve de management de projet a un peu vieilli, il faudrait l'actualiser selon certains en y intégrant par exemple, la place du directeur dans une fusion-absorption.

Nous avons également relevé des propositions pour faire passer l'épreuve de GRH en contrôle continu et d'autres pour ajouter une épreuve de gestion financière.

Le mémoire ne valide que l'UF3 ; il devrait comporter un diagnostic stratégique avant de formuler un projet car tel quel, il ne permet pas de mesurer la capacité à faire vivre une organisation collective.

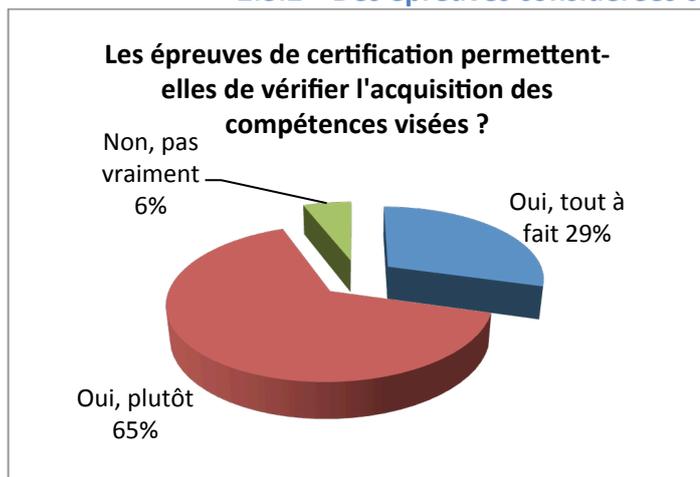
2.3.1 Les taux de réussite

Il ne sont pas très élevés (69% et 56% par la VAE) et c'est en particulier lié aux résultats obtenus dans la matière gestion et dans une moindre mesure au mémoire.

Certains établissements de formation ont mis en place un système facultatif de préparation aux examens avec des exercices divers. Il s'agit d'une cinquantaine d'heures en plus, et ce système, même lourd, semble avoir donné de bons résultats.

Pour certains formateurs, la certification par la VAE est confrontée à des domaines de compétences trop agrégés et qui rendent difficiles leur explicitation et la présentation des preuves.

2.3.2 Des épreuves considérées comme adaptées



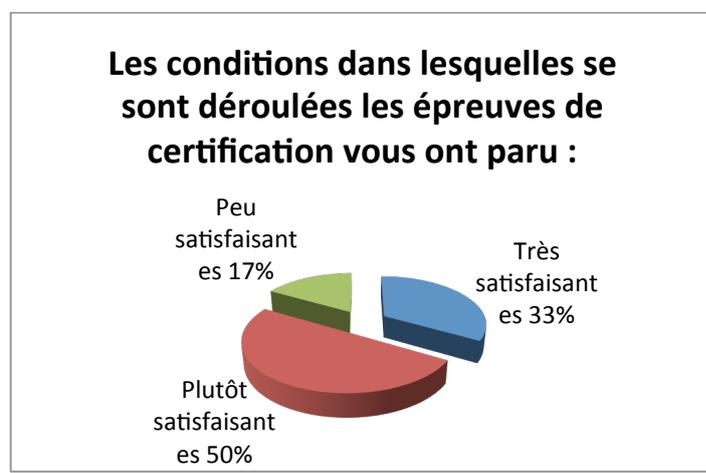
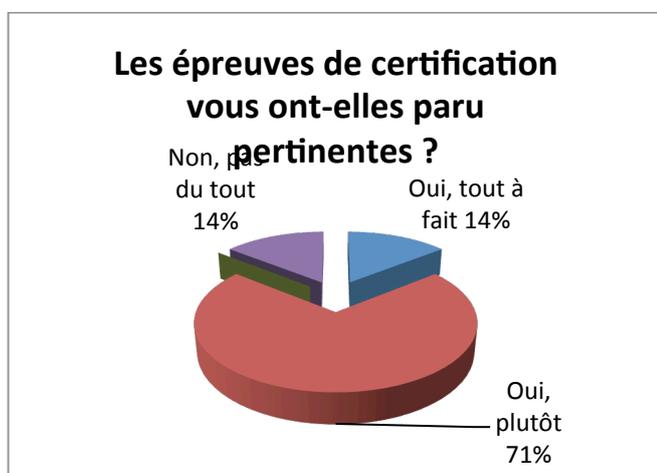
Le point de vue des membres des jurys

La certification à Rennes est un « *moment convivial* » : les jurys sont publics et les promotions sont solidaires. « *C'est bien de passer l'examen en dehors du centre de formation* ». Cependant « *c'est compliqué* » et coûteux en termes de frais de déplacement « *pour une heure d'entretien* ». Pour notre interlocutrice, il est important de ne pas faire la certification dans le centre de formation mais il serait envisageable de le faire en grande région. Cependant le CAFDES a l'« *image du diplôme de l'école de Rennes* ».

2.3.3 Place de la VAE

Les référentiels sont « *trop agrégés* : l'expérience acquise par certains candidats concerne parfois des domaines plus pointus : expertise, gestion financière, gestion RH, élaboration de projets sociaux qui ne sont pas validables en tant que tels. La demande c'est donc de pouvoir valider de façon plus fine que par grands DC. Plusieurs interlocuteurs regrettent par ailleurs que le livret de stage ne soit pas assez pris en considération (décalage par rapport au D3S).

2.3.4 Le point de vue des diplômés



2.4 Commentaires généraux issus de l'enquête Internet

On constate que, si certains des détenteurs du CAFDES louent les évolutions dans les contenus de formation, d'autres déplorent leur détachement progressif des réalités du terrain. « *pour la plupart des diplômés, un gain en connaissances théoriques, acquisitions de nouvelles compétences, mais de manière générale, un glissement vers une perte de connaissance des métiers initiaux* ».

Les professionnels saluant positivement la réingénierie mettent l'accent sur l'augmentation générale du niveau de compétence. Ils notent une « *meilleure connaissance de l'environnement et du contexte général des politiques publiques* » qui doit permettre une « *adaptation aux réalités complexes de l'environnement* ». Ce sont surtout les compétences de « *gestion* » et de « *management* » qui semblent les plus mises en valeur pour les détenteurs du CAFDES, ce qui leur donne « *Plus d'aptitude à la conduite de projets* ». Outre ces compétences renforcées, ils apprécient que la réingénierie ait favorisé « *une meilleure lisibilité* » et une « *clarification de la notion de compétence* ». Autre point positif : la plus grande « *diversité des parcours professionnels* », « *les diplômés sont accessibles à des personnes qui ne sont pas uniquement issues du secteur social et médico-social* ». Globalement c'est le mot « *adaptation* » qui revient le plus souvent. Cette réingénierie est perçue par beaucoup comme une réponse nécessaire à l'évolution des exigences et des métiers. En revanche l'un des répondants regrette une trop grande « *segmentation* » des compétences qui limite une approche plus globale des problèmes.

Un certain nombre de professionnels déplore l'éloignement des réalités du terrain que cette réingénierie leur semble provoquer. L'âge des diplômés est régulièrement évoqué, les expressions « *jeunes* » et « *manque d'expérience* » reviennent régulièrement (concernent sans doute les CAFDESIENS issus de la formation universitaire avec peu d'années d'expérience dans le secteur). Les détenteurs du CAFDES qui évoquent cela estiment que ce jeune âge entraîne un « *manque de maturité* » ou une attitude « *très scolaire* » de la part des étudiants. A ce constat s'ajoute celui d'autres répondants qui soulignent une tendance « *procédurière* » au détriment des « *dimensions cliniques et des adaptations aux populations accompagnées* ». On reproche aussi aux nouveaux diplômés de ne pas suffisamment prendre en compte « *la dimension institutionnelle* ». L'un des répondants les décrit même comme des « *techniciens gestionnaires du social non encouragés dans leurs compétences en humanités* ». Selon ces mêmes répondants, la trop forte technicisation de la formation limite la capacité des nouveaux diplômés à « *innover* », à être « *force de proposition* ».

Les professionnels détenteurs du CAFDES souhaitent être mieux associés aux formations. Ils estiment qu'il faut « *tenir compte de leur évaluation pour l'obtention des diplômés* » afin de s'assurer que le candidat soit bien en adéquation avec les besoins réels de la profession indépendamment de ses compétences techniques. Cela implique notamment un rapprochement plus fort encore des établissements de formation et des établissements non seulement pour les étudiants mais aussi pour les formateurs qui, d'après l'un des répondants, « *restent avec une vision passéiste de la réalité du terrain et de son évolution* ».

3 CONCLUSIONS ET PRÉCONISATIONS

Le CAFDES est un diplôme qui est apprécié aussi bien par les employeurs, que par les formateurs et par les jeunes diplômés. Il sert de repère et le maintien de son caractère générique permet à ses détenteurs une insertion réussie dans des cadres d'emploi très divers. Par ailleurs, la réingénierie accélérant son ouverture à des candidats issus directement de l'université ou provenant d'autres secteurs, a introduit une dynamique nouvelle dans les programmes de formation et dans la préparation aux épreuves de certification.

Les établissements de formation ont construit des modules communs avec les universités, a minima, organisé des doubles certifications et, dans le meilleur des cas, élaboré des masters spécialisés afin de dépasser le niveau du CAFDES et satisfaire aux besoins de compétences des directeurs généraux de structures importantes.

Cette réingénierie est ainsi unanimement saluée, même si quelques défauts d'architecture ou des lacunes sont parfois pointés.

Mais cette formation et ce diplôme se situent dans un champ concurrentiel de plus en plus fort au point de menacer son existence (en raison de son coût en particulier).

Son intégration ou son articulation avec un cursus type M2 universitaire ou d'un groupe d'écoles de gestion de type MBA spécialisé par exemple devrait donc être exploré en tirant profit des initiatives déjà existantes. Dans le même ordre d'idée, ne faudrait-il pas également examiner les différentes passerelles avec des licences ou des MI proches ?

Plusieurs autres questions méritent d'être posées :

- Pourquoi pas d'acquisition progressive par unités de valeur avec quelques allègements, même si cela complique l'organisation et rend plus difficile la constitution d'un esprit de « promotion » auquel certains établissements sont attachés ?
- La formation ne tirerait-elle pas profit de quelques regroupements avec les « étudiants » du D3S de l'EHESP, alors que les fonctions à la sortie sont assez voisines ?
- L'évolution de la gouvernance des structures importantes incite à aller vers une spécialisation ou des options en dernière année, soit par domaine (RH, finances, coordination opérationnelle), soit par type de direction (opérationnelle ou fonctionnelle). Cette disposition permettrait également de réfléchir à un cursus articulé CAFDES/DEIS.
- Définir une formation optionnelle supplémentaire préparant aux fonctions de direction générale de structures importantes tenant compte des besoins d'intelligence de la gouvernance et du rapport entre direction générale et vie associative ou vie des assemblées politiques.

ANNEXE

LE COMITÉ DE PILOTAGE

Estelle BACHER	UNIFAF
Diane BOSSIERE	UNAFORIS
Hélène DOLGOROUKY	UNIOPSS
Joëlle GARELLO	SNAEC SO
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