

Geste



DIRECTION GENERALE DE LA COHESION SOCIALE

S o c i é t é

C o o p é r a t i v e

D ' É t u d e s

E t d e

C o n s e i l

## Etude visant l'évaluation du dispositif de qualification obligatoire des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux

Décembre 2011

113, rue Saint Maur  
75011 Paris

Tél 33 (0) 1 49 29 42 40  
www.geste.com

Société coopérative  
SARL à capital variable  
RCS Paris B 324 420 835  
SIRET 324 420 835 00047 – APE 7320Z

N° TVA FR 19 324 420 835  
N° d'agrément organisme  
de formation 11 752 718 775

Sabine Mengin  
Philippe Passemard  
Rodolphe Ejnes  
Malik Allam

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Etat des lieux de la situation en ce qui concerne la qualification des directeurs en poste 4 ans après la publication du décret</b>	<b>5</b>
1 - Les répondants : représentativité	5
2 - Les résultats de l'enquête	10
2.1 - Les grandes catégories d'établissement représentées	10
2.2 - La fonction de direction	10
2.3 - Le profil des directeurs	11
2.4 - La qualification des directeurs	15
2.5 - La perception du décret du 19 février 2007	26
3 – La mise en œuvre du décret du 19 février 2007	32
3.1 - Un document unique pour 70% des directeurs	33
3.2 - Type 1 : 67% des directeurs répondent aux exigences du décret	35
3.3 - Type 2 : plus de 70% détiennent déjà une qualification de niveau I	37
3.4 - Type 3 : 83% des directeurs répondent aux exigences du décret	37
3.5 - Type 4 : Une dérogation au niveau III peu utilisée	38
3.6 - Un niveau de qualification ré-haussé par le caractère multi-établissements des directions	39
Conclusion	41
<b>Analyse de la politique de recrutement des employeurs</b>	<b>42</b>
1 – Des évolutions dans l'organisation de la fonction de direction	42
1.1 – La réorganisation des équipes de direction	42
1.2 – Les missions du directeur d'établissement	44
1.3 - La question de la direction adjointe ou « intermédiaire »	45
1.4 - La consignation des délégations dans un DUD	46
2 – La qualification des directeurs : le décret est venu accélérer une tendance existante	47
2.1 – Des exigences de niveau I pour les nouveaux recrutés	47
2.2 - Une forte incitation à se former pour les directeurs en poste	50
2.3 – Entre les exigences de diplômes et l'expérience du secteur	51
2.4 – L'impact des réorganisations des équipes de direction sur les profils recherchés	53
2.5 – La formation continue des directeurs	54
3 – Des difficultés et freins à l'application du décret	56
3.1 - L'élaboration d'un DUD	56
3.2 – Le coût de la formation	57
3.3 – Des difficultés de recrutement	58
3.4 – La question de la rémunération du personnel de niveau I	59

3.5 – Une méconnaissance parfois du contenu du décret	60
3.6 - Les limites et risques du décret	61
<b>En conclusion</b>	<b>63</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>65</b>
Annexe 1 – Listes des entretiens réalisés	65
Annexe 2 - Analyse des offres d'emplois des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux	67

## INTRODUCTION

---

La présente étude vise à évaluer le dispositif de qualification obligatoire des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Elle comprend 2 volets :

- Un premier volet qui est l'état des lieux de la situation en ce qui concerne la qualification des directeurs en poste, 4 ans après la publication du décret. Cet état des lieux a été réalisé à partir d'une enquête en ligne auprès de l'ensemble des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux recensés par le FINESS<sup>1</sup>
- Un second volet qui analyse la politique de recrutement des directeurs à partir d'entretiens approfondis auprès de responsables d'associations, de CCAS et d'organismes privés lucratifs.

---

<sup>1</sup> Fichier National des Etablissements Sanitaires et Sociaux

## ETAT DES LIEUX DE LA SITUATION EN CE QUI CONCERNE LA QUALIFICATION DES DIRECTEURS EN POSTE 4 ANS APRÈS LA PUBLICATION DU DÉCRET

### *Bilan de l'enquête*

Le questionnaire a été adressé par e-mail à 19 561 établissements au sens du FINESS. En retour 2521 personnes se sont connectées pour répondre mais seuls 2354 directeurs ont effectivement répondu au questionnaire en ligne. Nous avons donc 167 personnes qui après s'être connectées, ont renoncé à remplir le questionnaire. Nous avons appris par ailleurs que certains directeurs n'ont pas souhaité répondre car, le numéro FINESS de l'établissement étant demandé, l'anonymat des réponses ne semblait plus garanti.

Sur les 2354 directeurs ayant répondu au questionnaire, 189 dépendent de la FPH et sont donc exclus du champ de l'exploitation. Cette dernière porte finalement sur 2165 directeurs. Les 2165 directeurs représentent 3378 établissements.

*Avertissement : le total de répondants varie en fonction des questions. En effet, il y a 3 niveaux de réponses :*

- les directeurs : la base des répondants est le nombre de directeurs soit 2165
- les établissements : questions à réponses multiples avec une base de réponses égale au total des établissements représentés par les directeurs répondants soit 3378
- la catégorie d'établissements : questions à réponses multiples avec une base de réponses égale au nombre de catégories d'établissements différentes auxquelles appartiennent les établissements soit 2798 (le nombre de réponses est inférieur au nombre d'établissements car de nombreux directeurs ont plusieurs établissements dans une même catégorie).

## 1 - Les répondants : représentativité

La représentativité de l'échantillon des répondants est examinée par rapport à la population des établissements recensés dans le FINESS.

La composition de l'échantillon de la présente enquête 2011 est également rapprochée de la composition de l'échantillon de l'enquête réalisée en 2005 afin d'évaluer le degré de comparaison possible entre les 2 enquêtes.

### 1.1 - Les catégories d'établissements

La répartition des répondants par catégorie d'établissements est proche de la répartition de l'ensemble des établissements du secteur recensés dans le FINESS.

Catégorie du ou des établissements dont vous assurez la direction	Nombre de réponses	Répartition en %		
		Répondants 2011	FINESS 2011	Répondants 2005
Etablissements et services pour l'enfance et la jeunesse handicapée	219	8%	5%	8%

Services à domicile ou ambulatoires pour handicapés (enfants et adolescents)	143	5%	6%	7%
Etablissements et services d hébergement pour adultes handicapés	371	13%	10%	14%
Etablissements et services de travail protégé et de réinsertion professionnelle pour adultes handicapés	183	7%	5%	5%
Etablissements d hébergement pour personnes âgées	1023	37%	24%	34%
Services sanitaires de maintien à domicile pour personnes âgées	81	3%	1%	?
Service d aide à domicile pour personnes âgées	128	5%	14%	8%
Etablissements de l aide social à l enfance	63	2%	4%	6%
Etablissements et services du Ministère de la justice pour mineurs	14	1%	1%	<i>inclus dans étab de l'ASE ?</i>
Services concourant à la protection de l enfance	50	2%	2%	<i>inclus dans étab de l'ASE ?</i>
Etablissement d hébergement pour adultes et familles en difficulté	121	4%	5%	5%
Autres établissements sociaux d hébergement et d accueil (Foyer travailleurs migrants...)	48	2%	2%	3%
Autres établissements médico-sociaux (CSST, CCAA...)	74	3%	2%	2%
Etablissements et services multi-clientèle (SPASAD, SSIAD, SAD, Lieux de vie)	186	7%	9%	SSIAD = 6%
Logement en structure collective (Maisons relais...)	39	1%	3%	?
Protection des majeurs	19	1%	0%	?
Etablissements ou services divers d aide à la famille (Centre social, Service de tutelle, Service de travailleuses familiales)	36	1%	6%	?
Total répondants	2798	100%	100%	100%

La répartition est également proche de celle de l'échantillon de l'enquête réalisée en 2005. Quelques catégories sont sur ou sous représentées par rapport à la réalité du FINESS, que ce

soit dans l'échantillon 2011 ou 2005. Les EHPAD sont sur-représentés : 37% de l'échantillon de l'enquête 2011 et 34% de l'enquête 2005 pour 24% dans le FINESS. Les services à domicile pour personnes âgées restent sous-représentés : 5% dans l'échantillon de l'enquête 2011 et 8% dans l'enquête 2005 pour 14% dans le FINESS. Dans l'échantillon 2011, les établissements ou services divers d'aide à la famille restent également sous-représentés : 1% pour 6% dans le FINESS.

***La répartition des établissements selon les 5 grands catégories (niveau I du FINESS)***

<b>Catégories niveau 1</b>	<b>Nombre de réponses</b>	<b>Répondants 2011</b>	<b>FINESS 2011</b>
Personnes âgées	1232	44%	38%
Adultes handicapés	554	20%	18%
Enfance et jeunesse handicapées	362	13%	10%
Protection de l'enfance	127	5%	7%
Autres étab. Accueil, Hébergement, Réadaptation et Services	487	17%	21%
Aide à la famille	36	1%	6%
<b>Total</b>	<b>2798</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

1.2 - Le statut juridique

La répartition des répondants 2011 est proche de la répartition de l'ensemble des établissements recensés dans le FINESS. Elle est également proche de la répartition des répondants à l'enquête 2005.

<b>Statut juridique</b>	<b>Répondants 2011</b>	<b>Répondants 2005</b>
Privé non lucratif	70%	75%
Privé lucratif	10%	7%
Public (Fonction publique territoriale, Titre III)	17%	16%
Public (Fonction publique d'Etat, Titre II)	3%	2%
<b>Total répondants</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

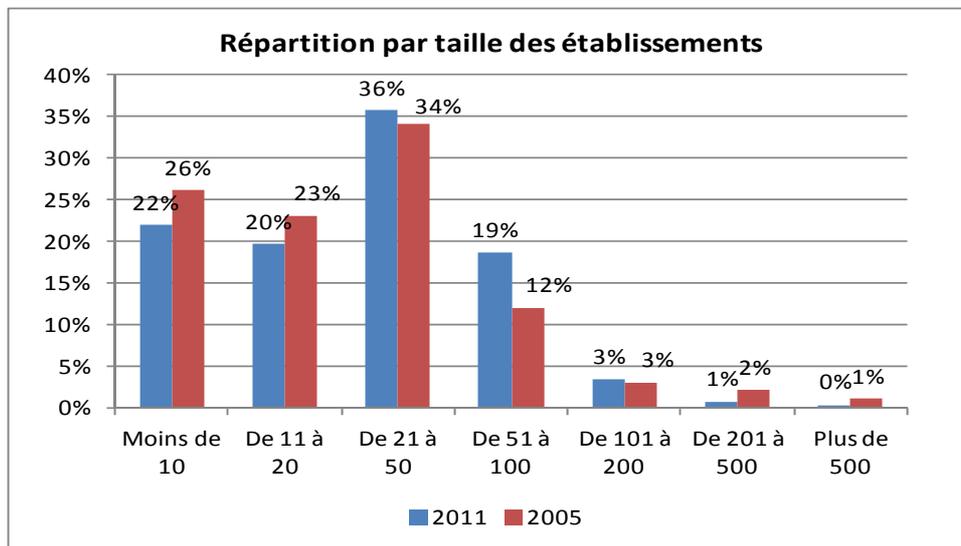
1.3 - Le nombre d'établissements

Les 2165 directeurs répondants représentent un total de 3378 établissements soit une moyenne de 1,56 établissement par directeur. Le FINESS recense, en 2011, 41 970 établissements. En se basant sur cette moyenne de 1,56 établissement par directeur, on peut estimer le nombre total de directeurs à 27 000 environ. Ce chiffre, donné à titre indicatif seulement, demanderait à être confirmé sur un échantillon plus large d'établissements.

### 1.4 - La taille des établissements

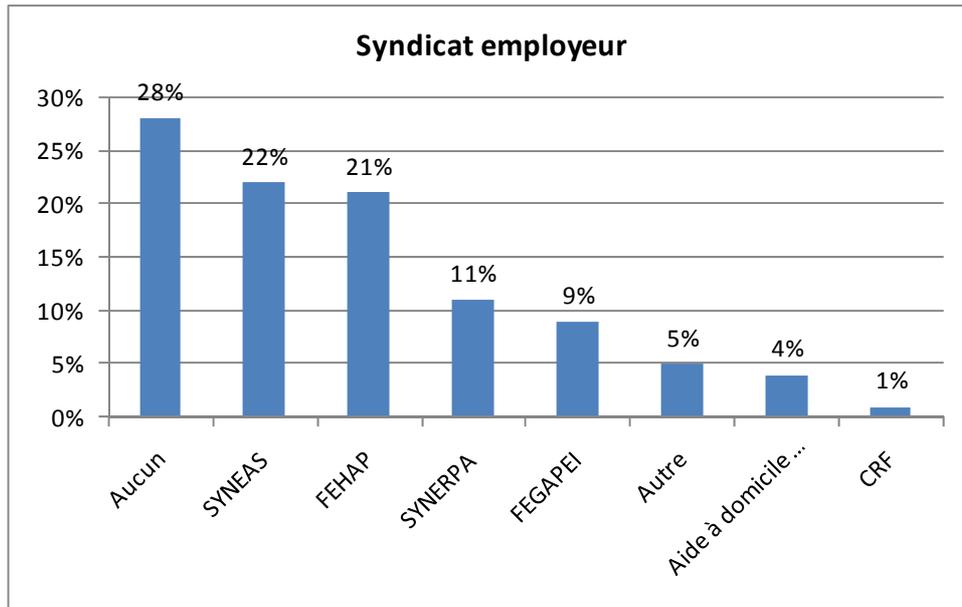
Nous n'avons pas d'informations dans le FINESS sur les effectifs salariés des établissements. La comparaison porte donc ici uniquement sur l'enquête 2005.

	<b>Nbre d'étab.</b>	<b>2010</b>	<b>2005</b>
Moins de 10	894	22%	26%
De 11 à 20	598	20%	23%
De 21 à 50	1216	36%	34%
De 51 à 100	398	19%	12%
De 101 à 200	78	3%	3%
De 201 à 500	19	1%	2%
Plus de 500	6	0%	1%
Total	3119	100%	100%



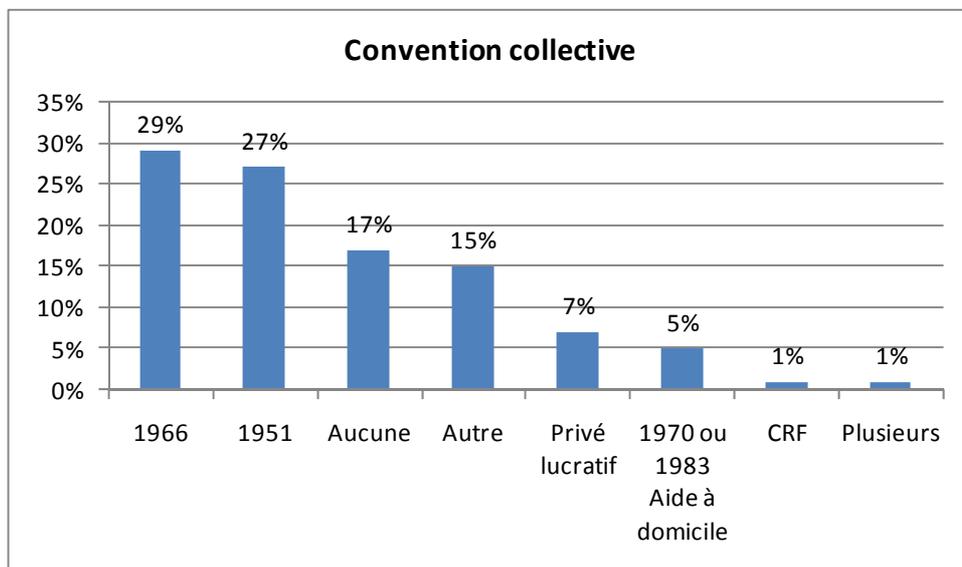
Les 2 échantillons sont relativement proches avec néanmoins, en 2011, une diminution de la part des établissements de moins de 20 salariés par rapport à 2005 (42% en 2011 contre 49% en 2005). Cette différence peut résulter d'une différence d'échantillon ou bien plus largement d'une évolution de la structure des établissements du secteur.

### 1.5 - Le syndicat employeur



La catégorie « aucun » est essentiellement représentée par des établissements issus de la fonction publique : 87% d'entre eux se situent dans cette catégorie tandis que la plupart des 13% restant ont coché la case « autre » en indiquant qu'il s'agissait d'un CCAS. Pour 82% des établissements privés lucratifs, le syndicat employeur est le SYNERPA.

#### 1.6 - La convention collective



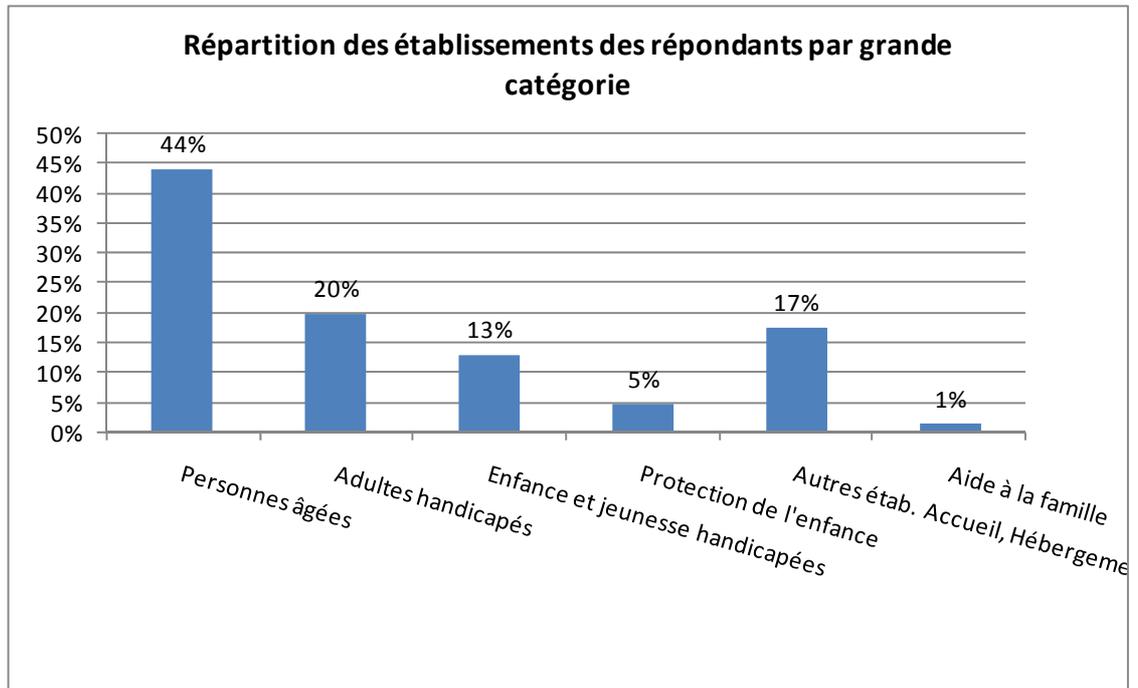
Une partie importante de la catégorie « autre » est représentée ici par des établissements relevant de la fonction publique territoriale. Ces derniers ont dans ce cas précisé qu'ils appartenaient à la fonction publique territoriale.

Compte tenu de ces différentes données, nous pouvons considérer que, en termes de structure, l'échantillon de répondants est représentatif de l'ensemble des établissements du secteur. Le redressement par catégorie d'établissements ne modifie pas significativement les réponses. Les résultats de l'analyse peuvent donc être extrapolés sans trop de risque de se tromper.

## 2 - Les résultats de l'enquête

### 2.1 - Les grandes catégories d'établissements représentées

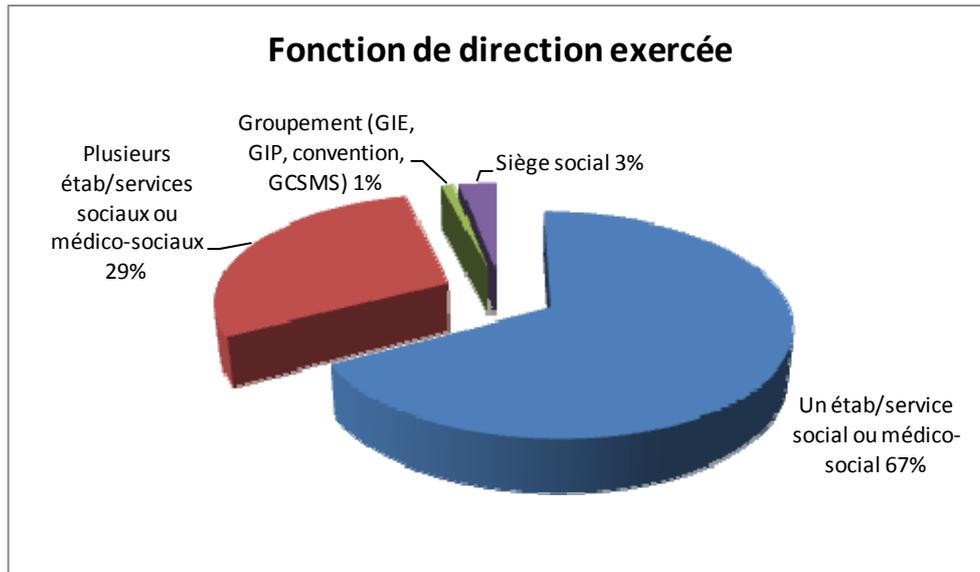
La catégorie la plus importante en nombre d'établissements est la catégorie des Personnes âgées suivie des Adultes handicapés.



Dans la suite de l'analyse, les principales variables étudiées sont déclinées par grande catégorie d'établissements.

### 2.2 - La fonction de direction

Près de 70% des répondants exercent une fonction de direction dans un établissement/ service social ou médico-social tandis que 30% d'entre eux exercent la direction de plusieurs structures.



En 2005, 32% des répondants assuraient la direction de plusieurs établissements/services sociaux ou médico-sociaux. Cette proportion a donc peu évolué en 5 ans et on peut estimer que près d'un tiers des directeurs assure la direction de plusieurs établissements/services.

Lorsque le directeur exerce sa fonction dans plus d'un établissement/service, dans 50% des cas, il dirige 2 établissements :

Nombre d'établissements	Directeurs	%
2	302	50
3	147	24
4	76	13
5	52	9
6	8	1
7	9	1
8	4	1
9	3	0
10	1	0
14	2	0
Total	604	100

## 2.3 - Le profil des directeurs

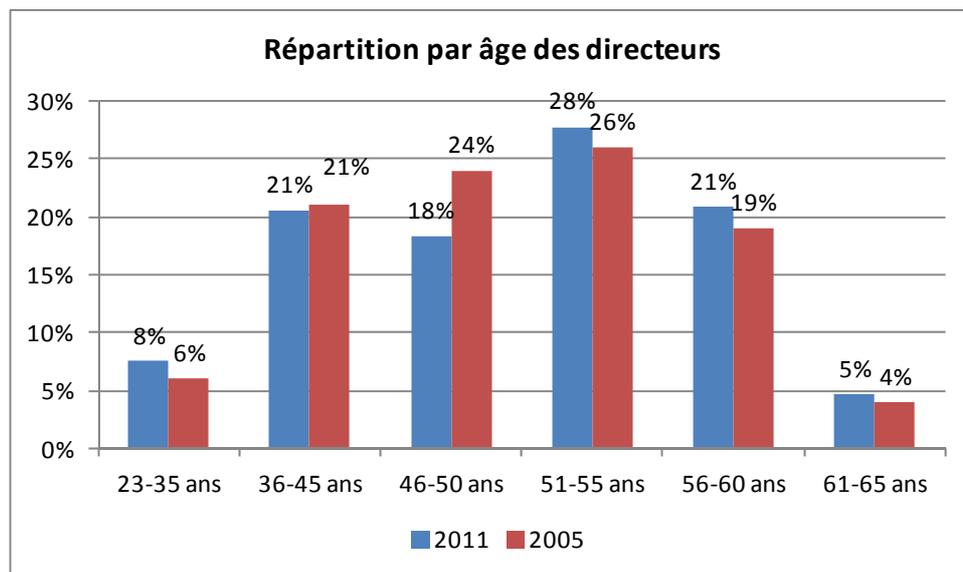
### Une fonction qui se féminise

La fonction de direction se serait féminisée depuis 2005 : on compte aujourd'hui 51% de femmes contre 46% en 2005. On constate néanmoins des différences importantes selon la catégorie d'établissements :

	Un homme	Une femme	Total
Personnes âgées	39%	<b>61%</b>	100%
Adultes handicapés	<b>70%</b>	30%	100%
Enfance et jeunesse handicapée	<b>66%</b>	34%	100%
Protection de l'enfance	<b>71%</b>	29%	100%
Autres étab (accueil, héberg, réadapt, ser)	45%	<b>55%</b>	100%
Aide à la famille	50%	50%	100%

Le handicap et la protection de l'enfance sont des domaines qui relèvent d'une direction plutôt masculine tandis que la catégorie des personnes âgées relève d'une direction plutôt féminine.

#### Plus de la moitié des directeurs âgés de plus de 50 ans



La part des directeurs âgés de plus de 50 ans a augmenté depuis 2005 (ils représentent 54% de l'effectif des directeurs contre 49% en 2005) tandis que la part des 46-50 ans a diminué. En même temps, on constate une légère augmentation de la part des plus jeunes mais qui reste insuffisante pour rajeunir l'ensemble de la population des directeurs.

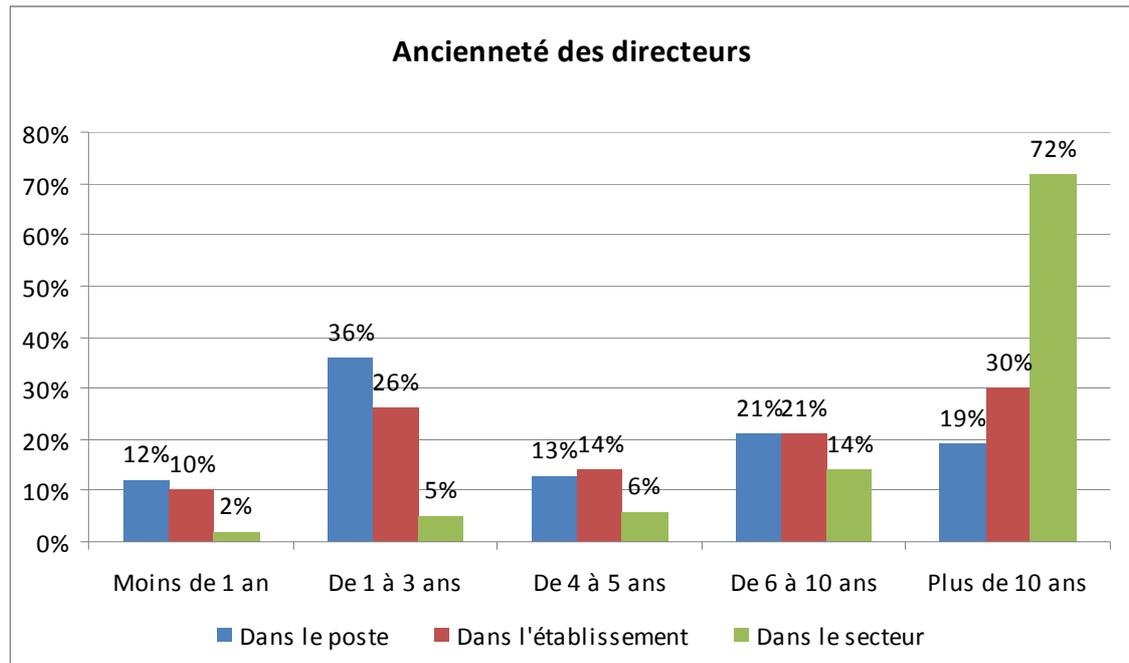
Plus de 60% des directeurs ont accédé à leur poste actuel dans les 5 dernières années

Pour 49% des répondants le poste actuel est leur premier poste de direction :

<b>Occupiez-vous un poste de direction juste avant l'entrée dans ce poste ?</b>		
Oui, un poste de directeur d'établissement/service social ou médico-social	573	27%
Oui, un poste de directeur de plusieurs établissements/services sociaux ou médico-sociaux	205	10%
Oui, un poste de directeur dans un groupement (GIE, GIP, convention, GCSMS)	14	1%
Non, mais j'ai déjà occupé un poste de direction auparavant	298	14%
Non, c'est votre premier poste de direction	1041	49%
Total répondants	2131	100%

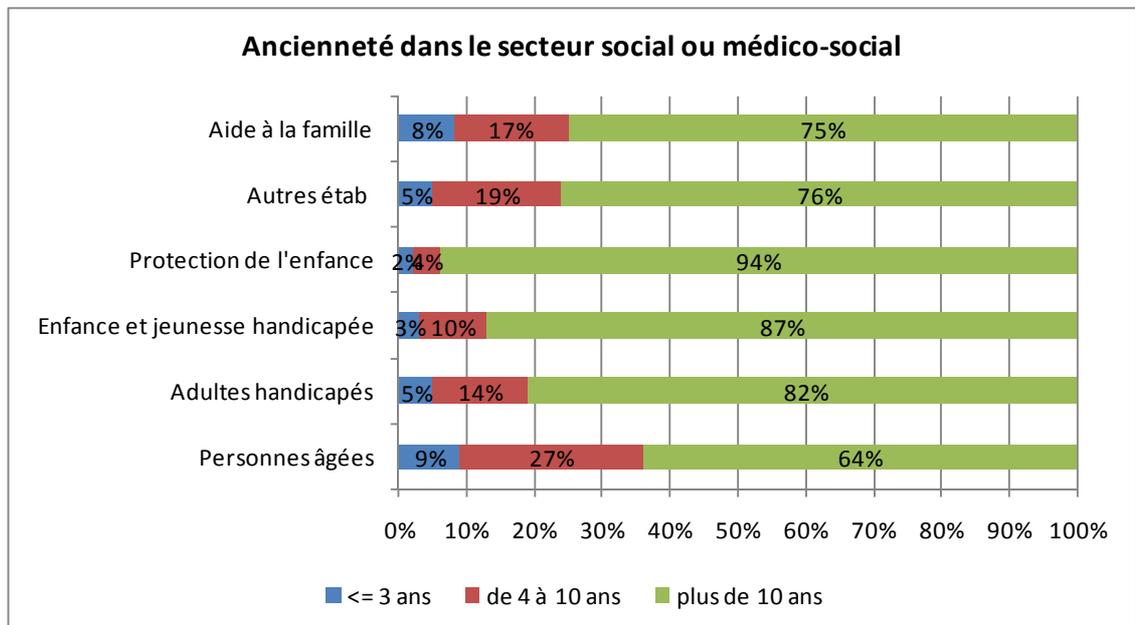
Peu de directeurs sont « parachutés » à leur poste de direction, ils ont pour l'essentiel d'entre eux une longue expérience du secteur social ou médico-social avant d'accéder à ce poste.

La catégorie des personnes âgées a la proportion la plus élevée de directeurs débutants tandis que cette proportion est la plus faible dans les catégories du Handicap (Enfants et Adultes) et de la Protection de l'enfance (entre 40% et 44%).



Seuls 7% des directeurs travaillent dans le secteur depuis 3 ans ou moins tandis qu'ils sont 36% à être entrés dans l'établissement dans les 3 dernières années. Ils ont donc majoritairement exercé dans plusieurs établissements, que ce soit à un poste de direction ou à un autre poste.

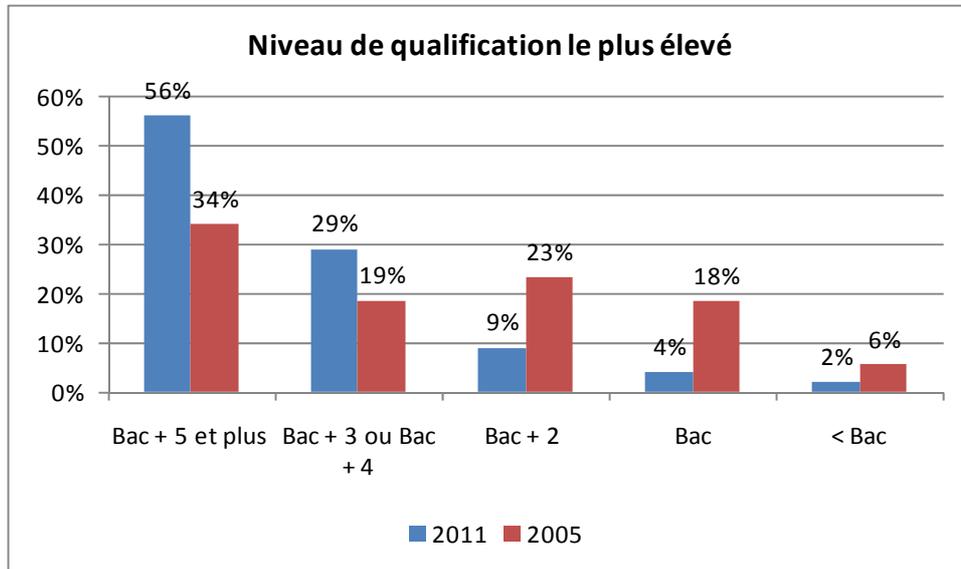
Si l'ancienneté dans l'établissement ne diffère pas de façon significative entre les catégories d'établissements, l'ancienneté dans le secteur social ou médico-social est plus variable.



A nouveau, la catégorie des Personnes âgées se caractérise par une proportion de « nouveaux » dans le secteur social et médico-social importante tandis que les plus anciens du secteur se trouvent dans les catégories de la Protection de l'enfance et du Handicap.

## 2.4 - La qualification des directeurs

### Une forte augmentation du niveau de qualification depuis 2005



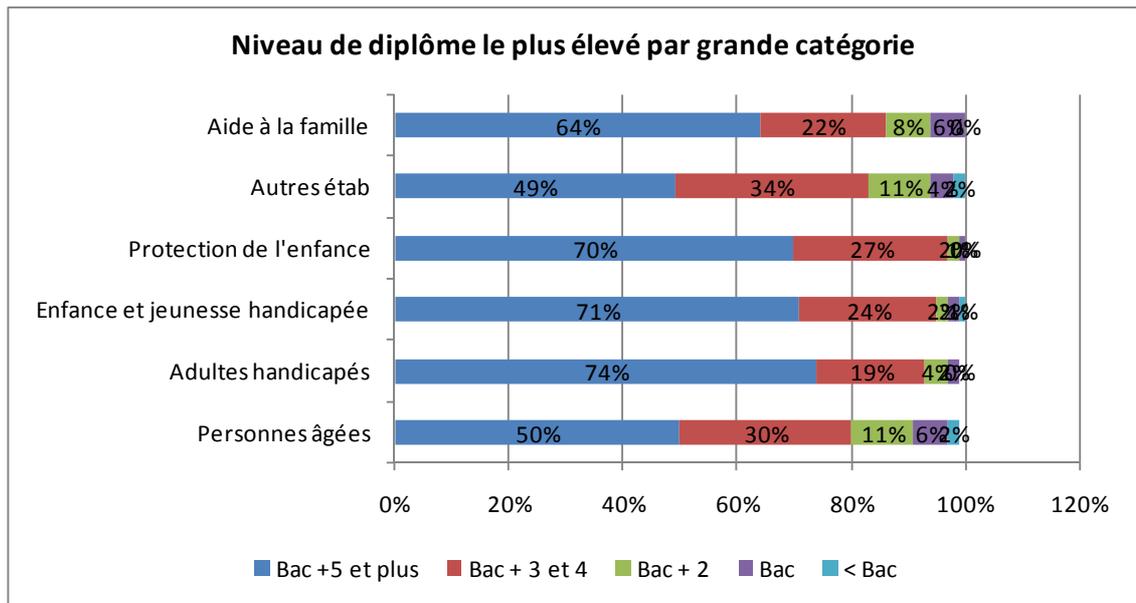
Plus de la moitié des directeurs détiennent aujourd'hui un diplôme de niveau I (bac +5 ou plus) contre un tiers d'entre eux en 2005. De même près de 30% d'entre eux détiennent un diplôme de niveau II (bac +3 ou bac +4) contre 20% seulement en 2005. Le niveau inférieur au niveau II ne concerne plus que 15% des directeurs contre 47% en 2005<sup>2</sup>.

Ce résultat est probablement dû à la fois à l'augmentation du niveau général de qualification de la population dans son ensemble et à l'impact du décret de 2007 qui fixe des exigences de qualification en fonction de la taille de la structure. Il ne faut pas ignorer ici la possible existence d'un biais dans les réponses : les directeurs répondant aux exigences de qualification du décret ayant plus volontiers répondu à l'enquête que ceux ne détenant pas ce niveau de qualification.

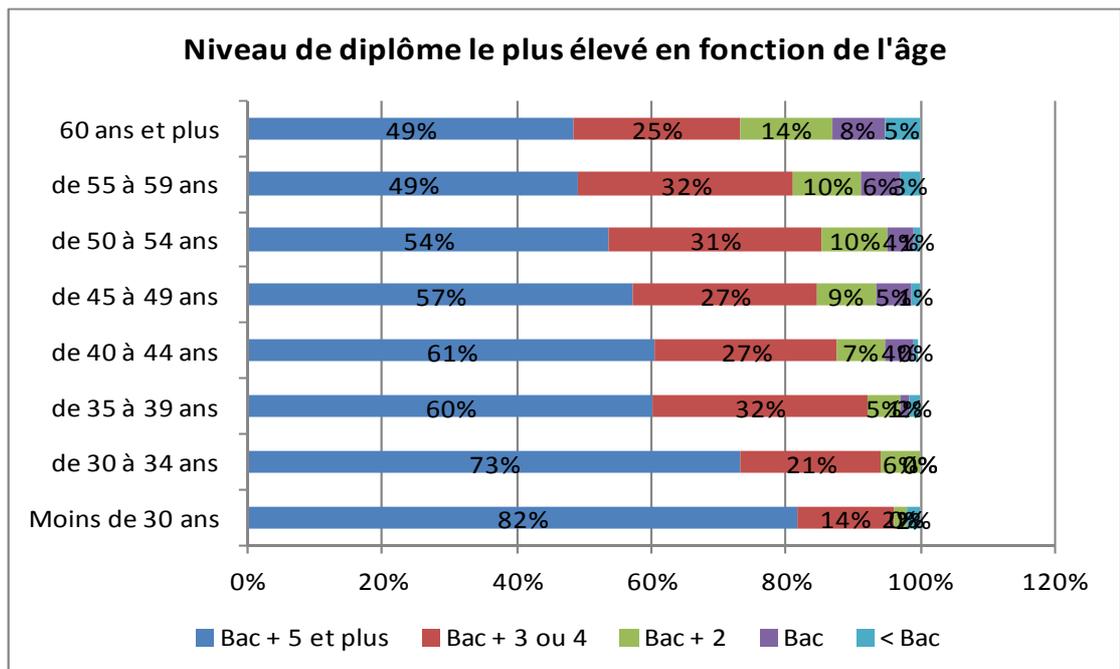
Les directeurs de plusieurs établissements/services sociaux ou médico-sociaux ont globalement un niveau de qualification plus élevé que les directeurs d'un seul établissement/service : 68% de Bac +5 et plus pour les premiers contre 49% pour les seconds. Cette proportion monte à 78% au niveau d'un siège social.

Les niveaux de qualification les plus bas se trouvent dans la catégorie des Personnes âgées qui ne compte que 50% de niveau I, contre 70% ou plus dans les catégories du Handicap ou de la Protection de l'enfance, et à l'opposé 20% de niveau III ou moins.

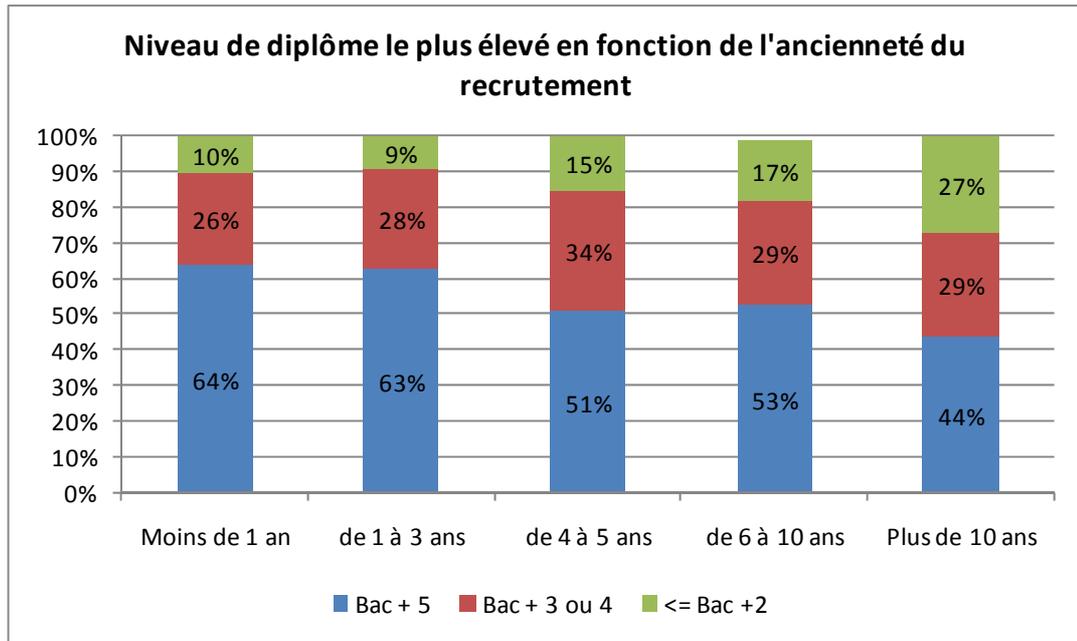
<sup>2</sup> Il faut noter ici le risque de confusion entre le niveau et le nombre d'années d'étude post-Bac, notamment pour les détenteurs d'un diplôme du travail social de niveau III dont la formation se déroule sur 3 années d'études. Après vérification, un nombre marginal de ces derniers seulement a effectivement classé son diplôme dans les niveaux II.



Un niveau de qualification fortement lié à l'âge et à l'ancienneté du recrutement...

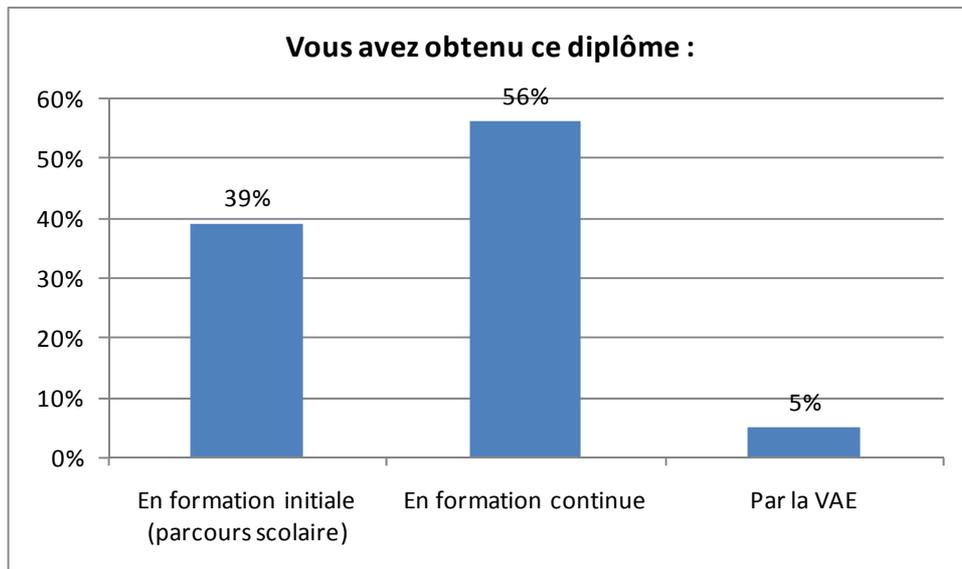


Le niveau de diplôme est une fonction décroissante de l'âge : 82% des moins de 30 ans détiennent un bac +5 ou plus (niveau I), ils ne sont plus que 60% entre 40 et 50 ans et 50% après 50 ans. Ce lien entre l'âge et le niveau n'apparaissait pas dans l'enquête réalisée en 2005. On sait que le niveau de qualification des jeunes qui arrivent sur le marché du travail augmente régulièrement mais l'augmentation du niveau de qualification des plus âgés se fait en formation continue. Cette dernière n'a donc pas touché toutes les générations de la même manière. On retrouve probablement ici une situation qui touche tous les secteurs d'activité avec un taux d'accès à la formation continue qui diminue avec l'âge.



On retrouve des résultats similaires avec l'ancienneté dans l'établissement : parmi les directeurs présents dans l'établissement depuis plus de 20 ans, tous postes confondus, 44% seulement ont un niveau Bac + 5 contre 66% pour les directeurs présents dans l'établissement depuis moins de 1 an (et donc probablement recrutés directement au présent poste de direction).

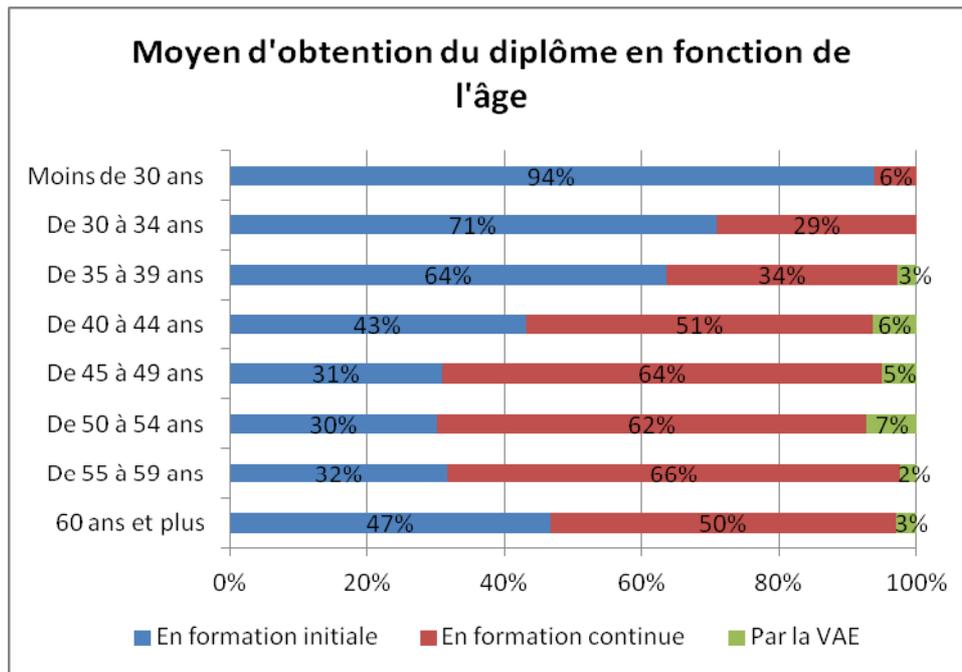
[Mais majoritairement obtenu en formation continue](#)



L'importance de la formation continue comme voie d'accès à la qualification la plus élevée traduit vraisemblablement l'impact du décret sur le niveau de qualification des directeurs. L'augmentation du niveau de qualification des directeurs depuis 2005 n'est donc pas le seul résultat de l'augmentation du niveau général de la population en formation initiale.

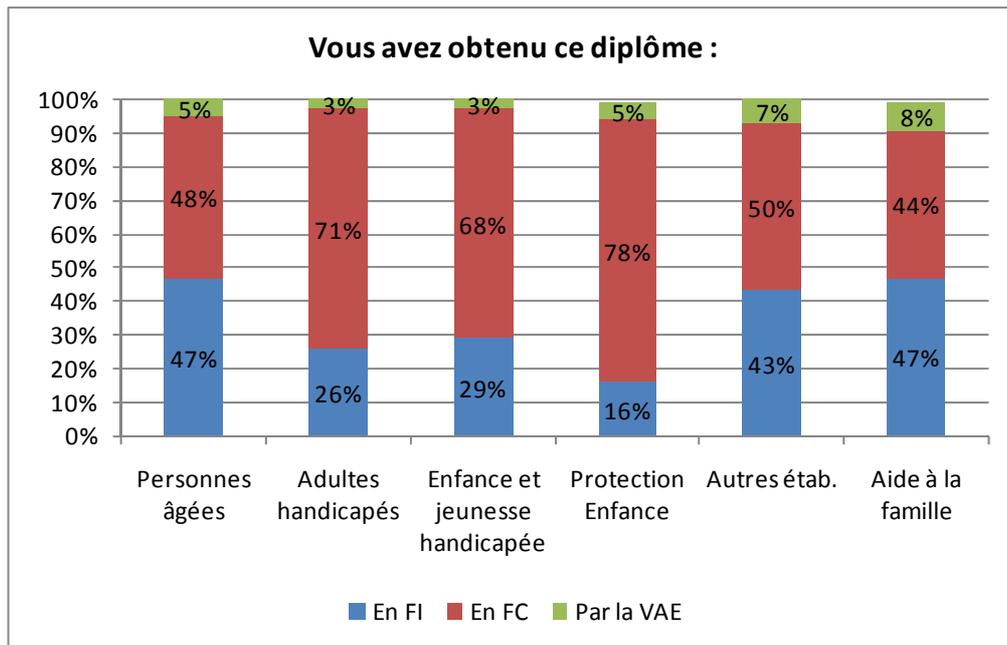
Près d'un quart des répondants ont obtenu leur diplôme de niveau le plus élevé dans les 3 dernières années et 36% dans les 5 dernières années. Cette donnée est à interpréter avec précaution car la question sur la date d'obtention du diplôme comporte de nombreuses non réponses : il y a un risque que plus la date d'obtention du diplôme est ancienne, moins le répondant s'en souvient exactement et donc plus la part des non réponses augmente. Dans ce cas, la part des « jeunes » diplômés est surestimée.

La modalité d'obtention du diplôme le plus élevé est fortement corrélée avec l'âge des directeurs :



Plus le directeur est jeune, plus fréquemment son diplôme a été obtenu en formation initiale. Ainsi, 94% des moins de 30 ans ont obtenu leur diplôme en formation initiale, pour 71% des 30-34 ans et 64% des 35-39 ans. Au-dessus de 45 ans, la majorité des directeurs a obtenu son diplôme en formation continue. La majorité des qualifications par la VAE sont détenus par des directeurs entre 40 et 55 ans.

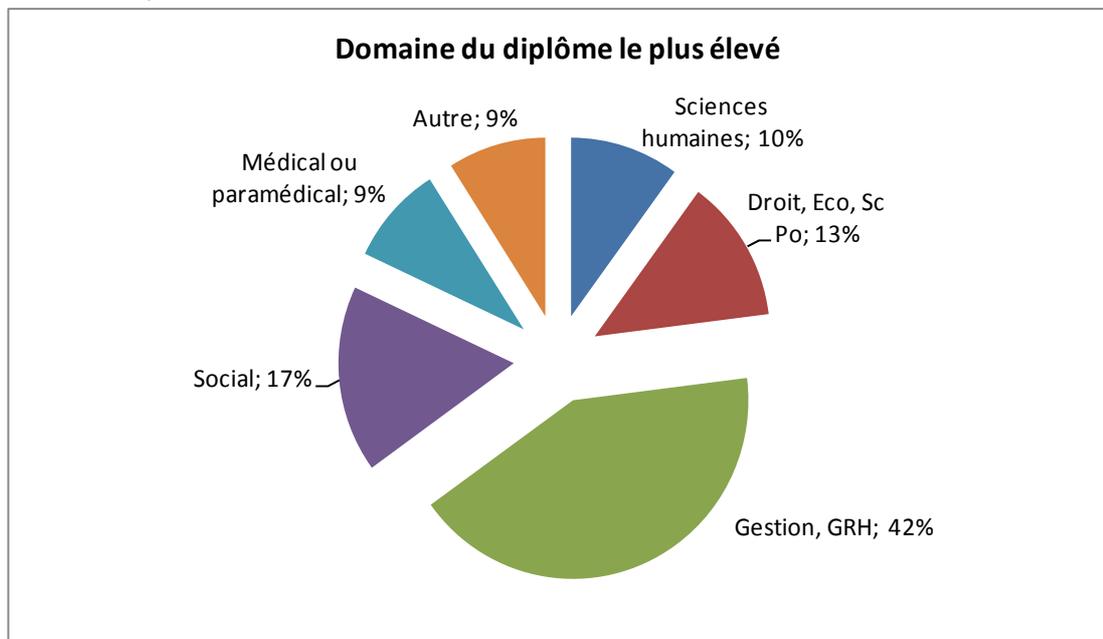
L'analyse par catégorie d'établissements fait à nouveau apparaître deux profils différents :



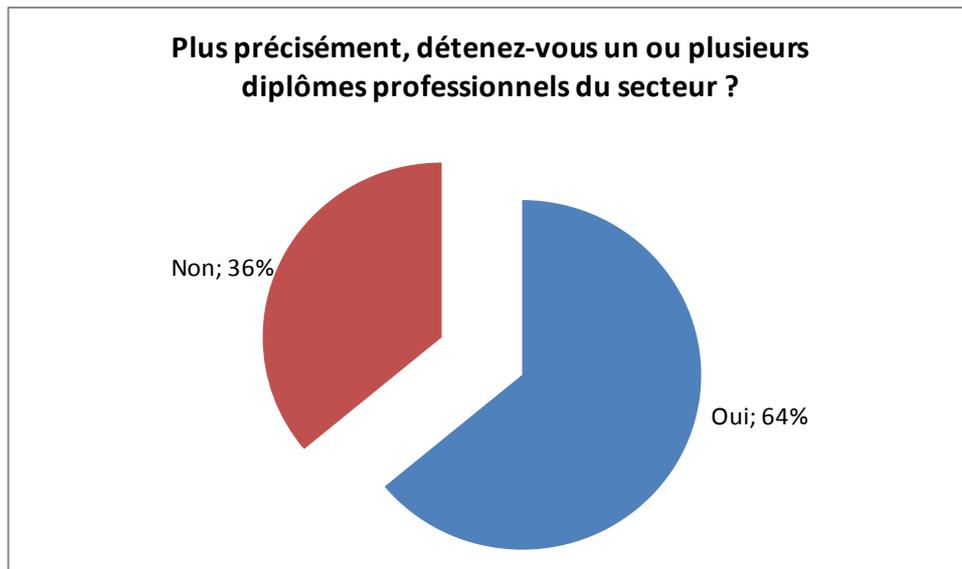
D'un côté les directeurs des catégories du Handicap et de la Protection de l'enfance qui se caractérisent par une prédominance de la formation continue, et, de l'autre, les directeurs de la catégorie des Personnes âgées, à laquelle on peut également rapprocher les catégories des Autres étab et de l'Aide à la famille (effectifs faibles sur cette dernière), qui se caractérisent par une part importante de formation initiale.

#### Des diplômes du domaine Gestion, Management, GRH essentiellement

Le domaine du diplôme le plus élevé est le domaine Gestion, Management, GRH pour plus de 40% des répondants.



Mais les 2 tiers des directeurs détiennent néanmoins un diplôme professionnel du secteur social ou paramédical :



Les diplômes détenus sont alors essentiellement un diplôme de niveau III du secteur social ou le CAFDES. Les Masters spécialisés prennent également une place importante puisqu'ils représentent un tiers des qualifications du secteur détenues.

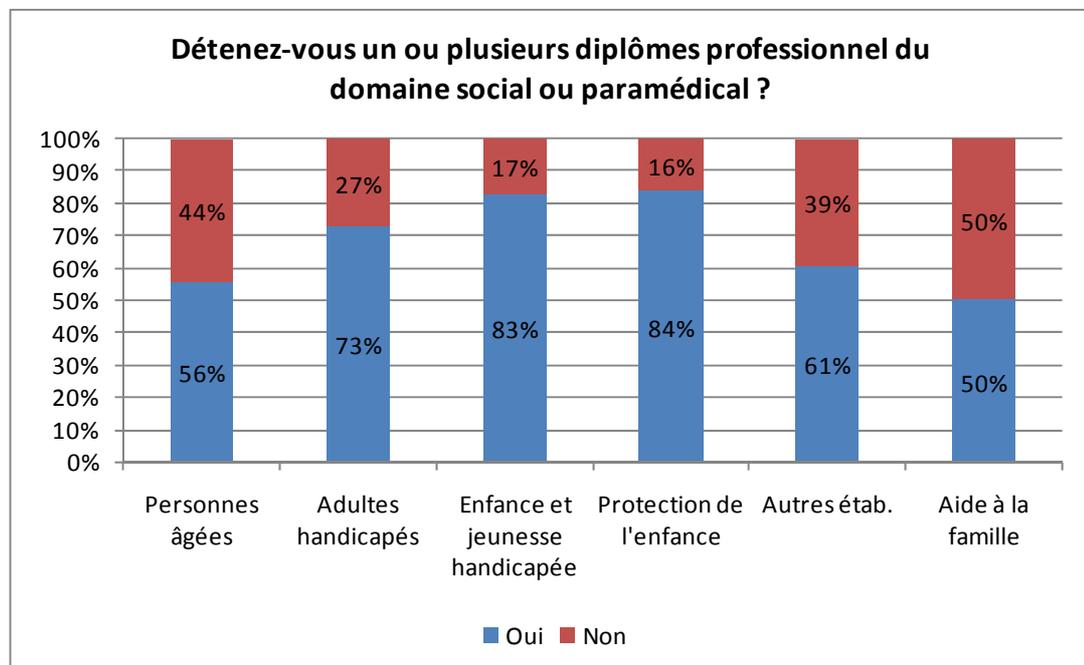
Diplôme professionnel du domaine social ou médico-social détenu	Répondants	%
CAFDES	465	35%
DE Ingénierie Sociale	32	2%
DSTS	77	6%
CAFERUIS	91	7%
Diplôme niveau III (DEASS, DEES, CESF, DEEJE, DEETS)	573	43%
Diplôme niveau IV (ME, TISF)	45	3%
Diplôme niveau V (DEAVS, DEAMP, DEAS)	20	2%
DE Cadre de santé	104	8%
DE Infirmier et spécialités (Puér, IBODE, IADE)	229	17%

Autres DE paramédical (MK, )	58	4%
Master Directeur/Manager/Gestionnaire d'établissements ou services sanitaires, sociaux ou médico-sociaux	443	33%
Licence pro spécialité gestion/manag des étab sanitaires et sociaux/ éco. sociale/associations	146	11%
Autres diplômes	36	3%
Total répondants	1330	100%

La catégorie Autres diplômes comprend notamment quelques diplômes de médecins et pharmaciens, des « formations CNFPT », des formations « Responsables d'Organismes sociaux ».

Sur l'ensemble de la population interrogée, le CAFDES est détenu par 22% des directeurs.

Les diplômes du secteur social ou médico-social sont plus fréquents dans les catégories du Handicap et de la Protection social.

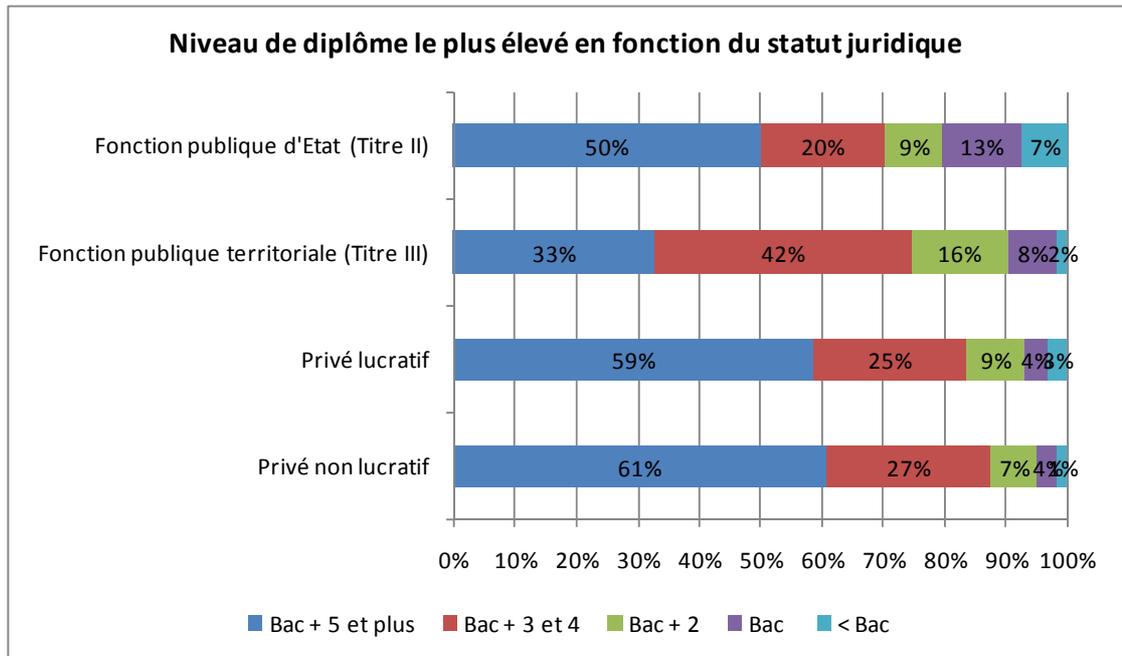


La catégorie des Personnes âgées se caractérise par une forte présence de DE Infirmier (26% des diplômes professionnels détenus contre 17% toutes catégories d'établissement confondues) tandis que les catégories de la Protection de l'enfance et du Handicap se caractérisent par la forte présence du CAFDES (60% des diplômes professionnels détenus).

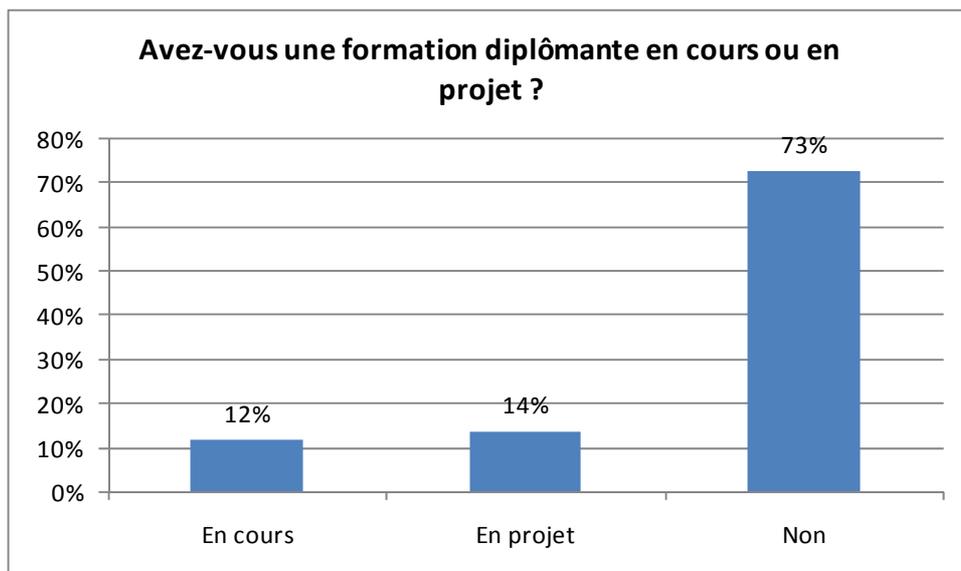
pour la première, 49% dans la catégorie des adultes handicapés et 46% dans la catégorie de l'enfance et jeunesse handicapées).

### Une forte dépendance du niveau de qualification des directeurs avec le statut juridique de l'établissement

Le secteur privé non lucratif a globalement le niveau de qualification des directeurs le plus élevé, tandis que la fonction publique territoriale a le niveau le moins élevé.



### Un quart des directeurs a une formation diplômante en cours ou en projet



Il n'y a pas de différence significative entre les catégories d'établissements.

Lorsqu'il y a une formation diplômante ou une démarche VAE en cours ou en projet, le CAFDES est alors la première qualification recherchée suivi des Masters de Management du secteur social et médico-social.

Pour quel diplôme ?	Répondants	%
CAFDES	213	38%
Master de Directeur/Manager/Gestionnaire d'établissements ou services sanitaires, sociaux ou médico-sociaux	171	31%
Autre diplôme	93	17%
CAFERUIS	38	7%
Licence professionnelle spécialité gestion/management des établissements sanitaires et sociaux/structures de l'économie sociale/associations	17	3%
DE Ingénierie Sociale	12	2%
DE Cadre de santé	5	1%
Diplôme niveau III (DEASS, DEES, CESF, DEEJE, DEETS)	4	1%
DSTS	2	0%
Autres DE paramédicaux (MK, )	1	0%
Diplôme niveau IV (ME, TISF)	1	0%
Diplôme niveau V (DEAVS, DEAMP, DEAS)	1	0%
DE Infirmier et spécialités (Puér, IBODE, IADE)	0	0%
Total répondants	558	100%

Près de 70% des diplômes visés par les formations ou démarches VAE en cours ou en projet sont donc des diplômes de niveau I.

Globalement, 32% des directeurs détiennent le CAFDES ou projettent de le passer et 29% détiennent un Master du secteur social ou médico-social ou projettent de le passer.

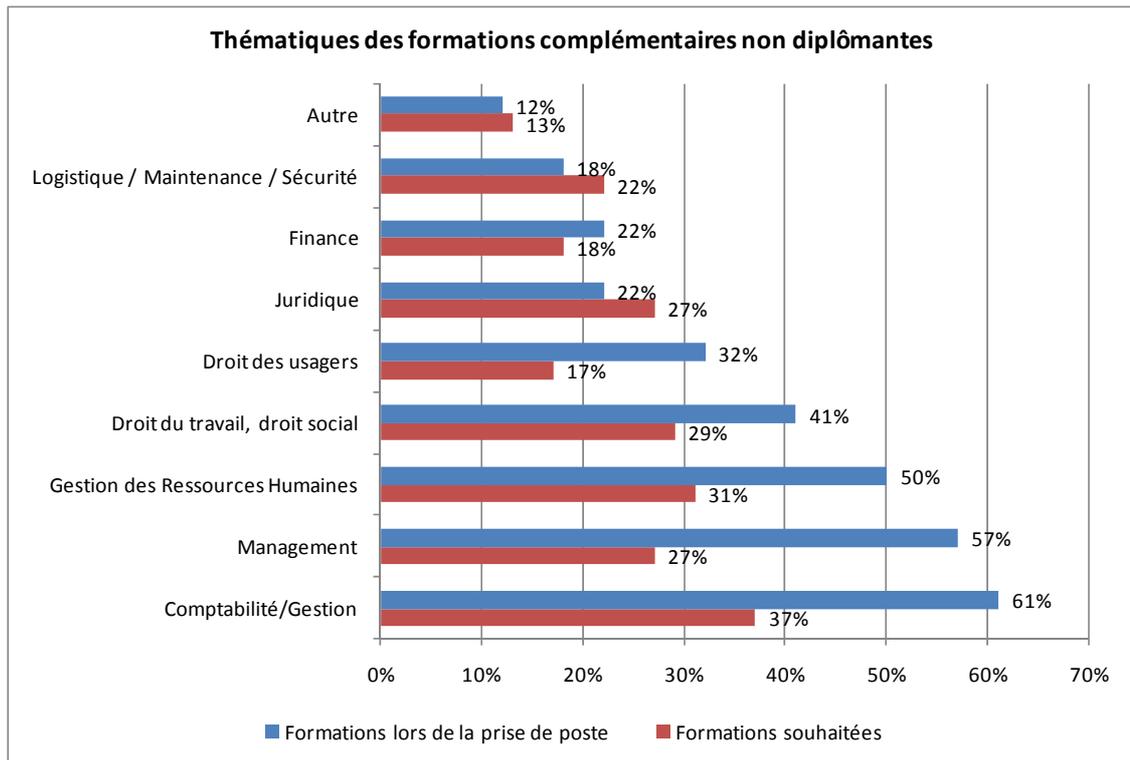
Enfin la VAE prend une place relativement importante dans les parcours diplômant en cours et en projet : 38% des formations en cours sont des VAE, chiffre qui monte à 45% pour les projets de formation. Si donc, la part de VAE dans les diplômes détenus est faible (5%), elle est plus élevée dans les parcours de qualification en cours ou en projet.

Ce résultat traduit soit un développement important de la VAE, et la part des diplômés par la VAE devrait alors augmenter dans les prochaines années, soit au contraire une difficulté à mener à bien cette démarche de qualification, les projets ou débuts de démarche étant alors nombreux mais la réalisation restant à un niveau faible.

### Les formations complémentaires non diplômantes

38% des directeurs ont eu une ou plusieurs formations complémentaires non diplômantes lors de leur première prise de poste en tant que directeur, tandis que 25% d'entre eux en souhaiteraient une aujourd'hui. Ces formations concernent essentiellement la gestion et le management.

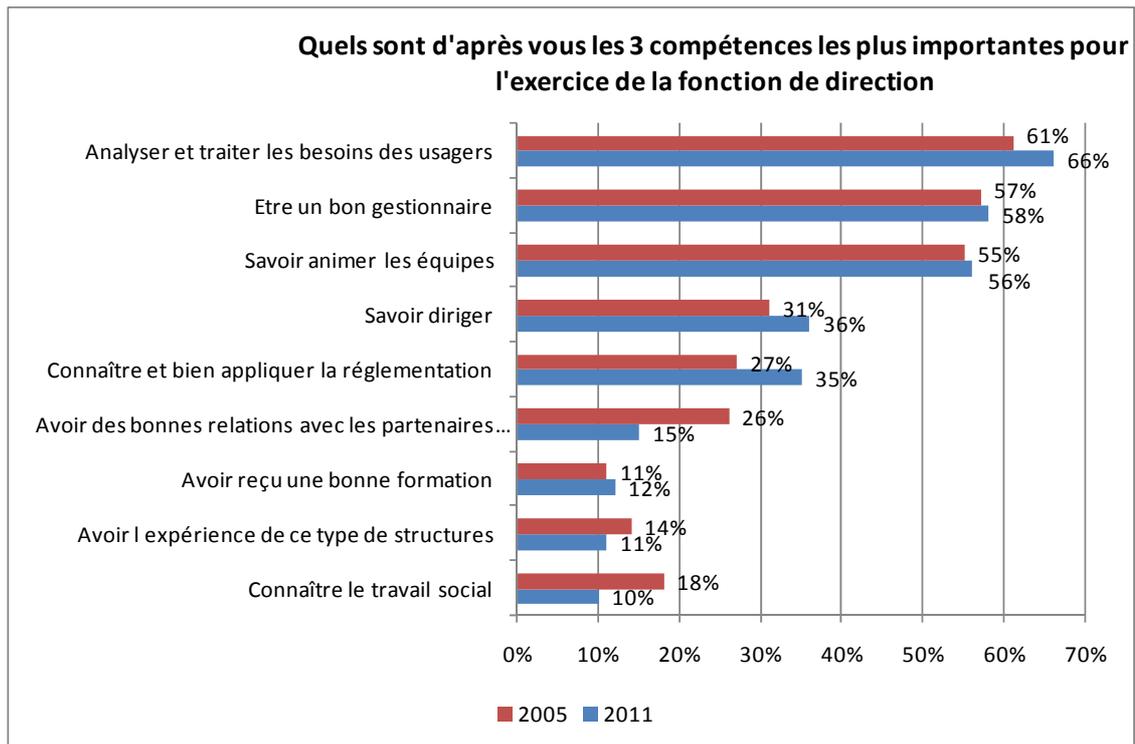
Le graphique ci-dessous représente la répartition par thématiques des formations, d'une part, des directeurs ayant eu une formation complémentaire lors de leur prise de poste et, d'autre part, des directeurs qui souhaiteraient aujourd'hui une formation complémentaire.



Les 4 thématiques les plus fréquentes lors de la prise de poste sont également les plus souhaitées : Comptabilité/Gestion, Management, Gestion des Ressources Humaines, Droit du travail et Droit social. Deux thématiques ressortent comme souhaitées mais finalement moins fréquemment traitées : Juridique et Logistique/Maintenance/Sécurité. Des besoins de formation existent donc sur ces 2 thématiques.

### Les compétences les plus importantes à l'exercice de la fonction de direction

On constate une relative stabilité dans les réponses des directeurs entre 2005 et 2011.



Les 3 principales compétences restent les mêmes à 5 ans d'intervalle : Analyser et traiter les besoins des usagers, Etre un bon gestionnaire et Savoir animer des équipes. Ce classement se retrouve quelle que soit la catégorie d'établissements sauf la Protection de l'enfance qui se distingue par la compétence Savoir diriger qui arrive en 2<sup>ème</sup> position. On note une augmentation de l'importance de la compétence sur la réglementation, citée comme une des 3 plus importantes par 35% des répondants en 2011 contre 27% en 2005. Inversement les compétences Avoir des bonnes relations avec les partenaires et Connaître le travail social marquent un recul. La diminution de cette dernière peut s'expliquer par une modification de la structure des établissements depuis 2005 avec une montée en charge des établissements et services pour personnes âgées, secteur qui n'est pas perçu comme relevant du travail social stricto sensu. D'ailleurs, cette compétence n'a été citée que par 6% des répondants de la catégorie des Personnes âgées contre 24% dans la catégorie de la Protection de l'enfance et 25% dans la catégorie de l'Aide à la famille.

On observe des différences dans les compétences perçues comme les plus importantes en fonction de l'âge des directeurs :

	Etre un bon gestionnaire	Savoir diriger	Avoir l'expérience de ce type de structures	Connaître le travail social	Avoir reçu une bonne formation	Savoir animer les équipes	Connaître et bien appliquer la réglementation	Avoir des bonnes relations avec les partenaires extérieurs	Analyser et traiter les besoins des usagers	Effectif
<b>Moins de 30 ans</b>	51%	22%	8%	8%	8%	<b>82%</b>	<b>43%</b>	8%	69%	<b>49</b>
<b>De 30 à 34 ans</b>	57%	30%	9%	12%	10%	57%	<b>42%</b>	<b>19%</b>	62%	<b>86</b>
<b>De 35 à 39 ans</b>	<b>66%</b>	22%	7%	6%	8%	65%	38%	<b>19%</b>	66%	<b>176</b>

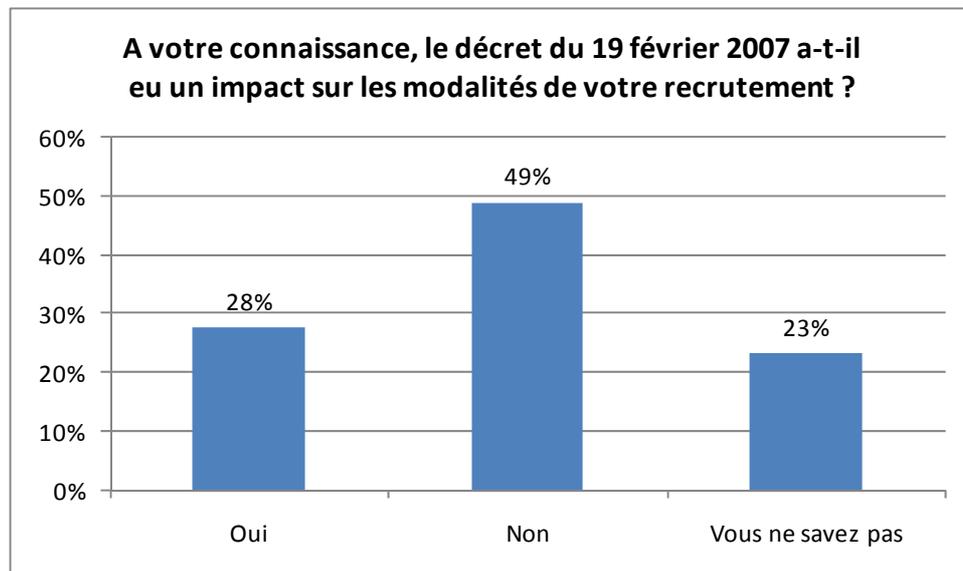
De 40 à 44 ans	59%	29%	9%	9%	5%	65%	34%	16%	74%	226
De 45 à 49 ans	65%	36%	8%	10%	11%	51%	40%	10%	66%	377
De 50 à 54 ans	57%	38%	12%	8%	14%	53%	33%	14%	66%	551
De 55 à 59 ans	51%	41%	16%	14%	16%	50%	31%	16%	63%	499
60 ans et plus	57%	40%	14%	6%	13%	56%	32%	15%	63%	169
<b>Total</b>	<b>58%</b>	<b>36%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>55%</b>	<b>35%</b>	<b>15%</b>	<b>66%</b>	<b>2133</b>

Clé de lecture : 51% des directeurs de moins de 30 ans estiment qu'être un bon gestionnaire est une des compétences les plus importantes pour l'exercice de la fonction de direction.

Les plus jeunes mettent en avant le fait de « savoir animer les équipes » et « connaître et bien appliquer la réglementation ». Tandis que les directeurs les plus âgés appuient sur le fait de « savoir diriger » et « avoir l'expérience de ce type de structures ». L'ancienneté dans le poste a quant à elle beaucoup moins d'impact sur les compétences perçues comme les plus importantes chez les directeurs.

## 2.5 - La perception du décret du 19 février 2007

Près de la moitié des directeurs recrutés après la parution du décret (soit un peu plus de 60% des directeurs répondants) pensent que ce dernier n'a pas eu d'impact sur leur recrutement.



L'impact perçu varie en fonction du niveau de qualification des directeurs :

	Oui	Non	Vous ne savez pas	Effectifs
Bac + 5 et plus (Doctorat, DESS, DEA, Master, diplôme ingénieur)	41%	34%	25%	579
Bac + 3 ou Bac + 4 (Licence, licence professionnelle, Maîtrise...)	25%	39%	36%	274

Bac + 2 (BTS, DUT, DEUG)	18%	61%	21%	57
Bac, Brevet de technicien, Brevet professionnel	14%	64%	23%	22
Inférieur au Bac	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	7
<b>Total</b>	<b>34%</b>	<b>38%</b>	<b>28%</b>	<b>939</b>

Les directeurs les plus diplômés sont, logiquement, les plus nombreux à penser que le décret a impacté les modalités de leur recrutement.

L'impact a été perçu le plus fortement dans la catégorie de la Protection de l'enfance et, dans une moindre mesure, dans la catégorie des Personnes âgées.

Le décret a eu un impact sur les projets professionnels de 23% des directeurs.



L'analyse de la question ouverte qui suit permet de préciser la nature de cet impact. Trois situations se dégagent des propos des directeurs :

La première situation, qui représente les  $\frac{3}{4}$  des réponses, est celle des enquêtés jugeant l'impact du décret comme très positif pour leur carrière professionnelle, leur permettant dans certains cas une véritable promotion professionnelle :

- « Ce décret a pu me donner les moyens de faire une formation certifiante directement liée à mon emploi. Ceci m'a permis de mieux comprendre les enjeux de cette profession, les objectifs ministériels et me donner quelques clés pour y parvenir. » ;
- « Ce décret m'a incité à me repositionner sur la fonction que je voulais occuper et m'a tourné vers une formation diplômante, au poste d'attache de direction, je me suis vu proposé le poste de directeur ».
- « Ce décret m'a permis de suivre une formation en 3ème cycle universitaire à l'âge de 48 ans, ce que je n'aurais certainement pas entrepris sans celui-ci. Aujourd'hui, je me rends compte du bénéfice que j'ai pu en tirer et qui m'aide considérablement dans mes fonctions actuelles. » ;
- « A permis de valider le financement de ma formation. Le Cafdes m'a permis de changer d'employeur ».

- « Après 9-10 ans d'expérience de direction d'un service médico-social, cela m'a incité à passer et obtenir le CAFDES et m'a permis d'accéder à mon poste de direction actuel. »
- « Exigence de l'association que le directeur de l'établissement que je dirige soit détenteur d'un diplôme de niveau Bac + 5. Puisque j'avais obtenu le diplôme du CAFDES, j'ai pu ainsi bénéficier au regard de mes qualifications et de mon expérience professionnelle du secteur social d'une promotion interne. »
- « Avoir un diplôme de niveau I, en plus d'un parcours professionnel varié et évolutif m'a permis de postuler dans différents domaines du médico-social et d'être retenue et choisie parmi plusieurs candidats. »
- « A ma prise de poste ce décret a été pris en compte pour ma formation en Master. A ce jour, je tente le CAFDES en VAE, dans le but premier de faire le point à titre personnel au bout de 11 ans de direction et pour viser un poste de direction générale ».

Il est également jugé par certains employeurs comme un bon outil de recrutement :

- « Ce décret a permis le recrutement de véritables cadres formés » ;
- « Pour les recrutements que j'assure maintenant, je suis vigilant à ce que le niveau de qualification soit bien dimensionné. »
- « Dans notre association, dans le cadre du recrutement des directeurs, le niveau bac + 5 est exigé. Ce décret conduit à réévaluer, régulièrement, ses compétences. »
- « Le fait d'avoir le CAFDES a rendu ma candidature plus attractive. »

La seconde situation qui se dégage est celle qui concerne les individus qui ont vécu la formation comme une contrainte dans leur carrière professionnelle, ou comme une injonction de leur employeur :

- « Contrainte de reprendre une formation et quid de l'incidence d'un éventuel échec à cette formation à 50 ans et 17 ans d'expérience professionnelle dans le poste » ;
- « Demandes répétées du PDG à rentrer en formation » ;
- « A l'origine tournée vers une formation type CAFERUIS, mon employeur m'a vivement conseillé d'opter pour un CAFDES afin de pouvoir, par la suite, occuper mes fonctions de direction, faute de quoi il était obligé de recourir à un recrutement extérieur ».
- « Il m'oblige à repartir dans une démarche d'acquisition d'un diplôme de niveau I. J'ai eu le DSTS alors que le DEIS de niveau I fut mis en place juste après ».
- « Injonction faite par l'ARS à l'association gestionnaire de recruter un titulaire du CAFDES »
- « Obligation de faire une VAE pour continuer à travailler après 30 ans de travail en tant que directeur de structure de personnes âgées au lieu de continuer à se former sur des points plus précis du métier »

Dans cette situation certains enquêtés font état de problèmes d'organisation :

- « Il a fallu une réorganisation complète du pôle administratif durant l'année de formation, ce qui n'a pas été évident ».

- « Cela m'a obligé, à l'âge de 56 ans, à suivre une formation me conduisant sur les bancs de la fac en formation continue. Expérience très enrichissante mais très lourde durant deux années: du lundi au jeudi en poste et du vendredi au samedi en cours. Tous les soirs durant deux années à travailler jusqu'à minuit ! »
- « Entrée en VAE CAFDES arrêtée par manque de temps et du fait de mon non remplacement dans l'établissement »
- « Le financement du caferuis et le financement du cafdes par la vae impliquent un très gros travail sur mon temps personnel pour préparer les livrets de validation ».
- « J'ai du m'investir sur une formation en master 2 qui nécessite beaucoup d'investissement et d'énergie, tout en assurant mon activité de Directeur d'une structure relativement importante avec de nombreux projets à conduire »
- « J'ai du suivre une Formation de 2 ans à Sciences Po (dans l'attente de soutenir mon mémoire) qui a certes été très enrichissante mais compliquée à gérer en charge de travail. »

La dernière situation rencontrée concerne les individus en cours de demande de formation. On distingue deux cas de figure : les individus qui se disent désireux de le faire et ceux qui semblent rencontrés des difficultés dans leurs démarches.

- « Je souhaite préparer le CAFDES afin de me permettre de sécuriser mon parcours professionnel. »
- « Ce décret a appuyé ma demande de formation. J'envisage une nouvelle formation diplômante » ;
- « Je souhaite obtenir un diplôme en rapport avec mon travail et le secteur. »
- « J'avais déjà le souhait de valider mes acquis professionnels. La nomination à la Direction des CADA de Nantes m'a permis de privilégier la piste du CAFERUIS. »
- « Je recherche à m'adapter continuellement aux exigences de la fonction pour répondre aux besoins de la population prise en charge dans l'établissement et à ceux des professionnel(le)s qui y travaillent. Je prépare une VAE de directeur d'établissement ».
- « Je trouve qu'il n'est pas clair comment obtenir la certification ».
- « Cela fait 5 ans que je demande le financement du Master2 direction ESMS sans pouvoir l'obtenir malgré le décret. Un diplôme tel que le DEIS m'aurait beaucoup intéressée pour la conduite de projets sur un territoire »
- « Le décret étant très récent, trop peu de personnes sortent avec un niveau 1. Les recrutements hors "agglomérations" sont donc toujours difficiles. »
- « Cette formation m'a coûté très cher, en temps, en investissement personnel et financièrement et je n'en vois pas encore le retour sur investissement. »

Enfin, peu d'enquêtés jugent de manière très négative l'impact de ce décret sur leurs projets professionnels. Il faut toutefois noter que certains font état de leurs préoccupations quant à l'impact de ce décret sur leur référentiel de compétences mais également quant aux réalités du terrain auxquelles ils sont confrontés:

- « Avec 37 ans d'expérience j'observe que le métier devient de plus en plus difficile et s'éloigne des fondamentaux à savoir la proximité avec les résidents et les équipes »
- « "Trop de gestion tue le social". Effectivement ces formations de cadres orientées surtout sur la gestion des établissements, le management, fait perdre à ces professionnels le travail de proximité avec le personnel et les usagers. Ces formations sont ouvertes à des personnes qui viennent d'autres univers et qui ne connaissent pas forcément le terrain et les pratiques professionnelles. Attention à la dérive qui consisterait à manager nos services comme des entreprises. Le travail avec les populations en situation de handicap ou de fragilité, le temps psychique n'est pas forcément celui du temps gestionnaire et les réponses attendues par les tutelles ne sont pas forcément possibles. Il serait souhaitable que les formations continues des cadres ne soient pas limitées aux management, gestion, droit..... mais dirigées aussi vers la sociologie, l'ethnologie, psychologie (formation transversale) afin d'amener une réflexion plus large dans le travail et permettre ainsi un autre élan dans la dynamique de management. »
- « Il faut également connaître et bien appliquer la réglementation. Est-il nécessaire d'être diplômé pour diriger un établissement? je n'en suis pas certaine, les diplômes, s'ils donnent la connaissance ne donnent pas le bon sens, le dynamisme, l'empathie, la communication avec les résidents , les familles et le personnel..... c'est inné ! Je ne suis pas diplômée, et pourtant la gestion est très bonne, les résidents sont heureux, le personnel aussi.....on peut toujours améliorer le confort de nos pensionnaires, c'est certain, mais encore faudrait-il que nous soyons entendus par les autorités de tutelles quant au prix de journée.....! c'est tout simplement utopique ! »
- « De plus en plus, nous avons affaire à des directeurs gestionnaires, mais n'ayant aucune expérience dans le social. Or diriger un établissement ne peut pas se situer uniquement dans la gestion financière. Pour nous, la connaissance du secteur social doit autant compter que la pure gestion. »
- « Cette profession est difficile au regard des moyens qui nous sont attribués. La qualité a un coût, la démarche qualité ne peut se faire sans moyens. Dans la fonction publique territoriale les salaires ne sont pas élevés, nous demandons beaucoup au personnel sans pouvoir vraiment le rétribuer à la hauteur de la lourdeur de leur travail. Cela complique beaucoup la gestion du personnel qui ne se sent pas reconnu. Il y a trop de disparité entre les divers services sociaux et sanitaires et sociaux. Le secteur personnes âgées a besoin d'être mieux valorisé car dans de nombreuses régions, il est un vecteur économique important en termes d'emplois et d'achats. »
- « Je pense que la fonction de direction n'est pas assez reconnue dans ce secteur. Au vu de l'ensemble des responsabilités qui pèsent sur nos épaules, je trouve la rémunération particulièrement faible en comparaison d'autres milieux privés ».
- « Il est important qu'un directeur connaisse le secteur du travail social qui concerne son établissement, compte tenu que c'est lui qui est responsable en premier lieu de la

qualité des accompagnements des usagers. Une éthique professionnelle est donc à valoriser, sans pour cela s'opposer à une bonne gestion et un bon management. »

- « Il n'y a pas que les diplômes qui confèrent des capacités de gestion et d'animation d'équipe, mais aussi le bon sens et les expériences que nous vivons au quotidien ainsi que la formation continue (pas forcément diplômante) »

### 3 – La mise en œuvre du décret du 19 février 2007

---

Pour évaluer la mise en œuvre du décret, nous avons défini une typologie d'établissements fonction des exigences du décret au niveau de la fonction de direction. On distingue ainsi 4 types d'établissements :

- 1 - **Type 1** : les groupements, siège social et établissements qui répondent à au moins 2 des 3 critères suivant sur les 3 dernières années (2008-2009-2010) : plus de 50 salariés en CDI, 3 100 000 euros de chiffre d'affaire ou un bilan d'au moins 1 550 000 (ce qui correspond aux conditions d'obligation de certification des comptes par un commissaire aux comptes)

*Ce que dit le Décret : le directeur ayant reçu les 4 délégations citées doit être titulaire d'une certification de niveau I ou bien il s'engage à l'être dans les 3 années qui suivent son recrutement au poste de direction s'il n'est titulaire que d'une certification de niveau II.*

*Les 4 délégations citées sont : coordination avec les institutions et intervenants extérieurs ; gestion budgétaire, financière et comptable ; gestion et animation des ressources humaines ; conduite à la définition et à la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service.*

- 2 - **Type 2** : les établissements qui répondent aux conditions d'obligation de la certification des comptes par un commissaire aux comptes en 2010 ou en 2009 et 2010. Il s'agit donc ici des établissements susceptibles de passer dans le type 1 dans les 2 prochaines années si leur obligation de commissaire aux comptes se confirme sur cette période.

*Ce que dit le Décret : si le directeur n'est titulaire que d'un niveau II, il a 3 années pour se qualifier au niveau I à partir de la clôture du 3<sup>ème</sup> exercice comptable consécutif remplissant les conditions d'obligation de certification des comptes par un commissaire aux comptes.*

- 3 - **Type 3** : les établissements qui ne répondent aux conditions d'obligation de la certification des comptes par un commissaire aux comptes sur aucune des 3 dernières années et qui ont un effectif supérieur à 10 en personne physique et une capacité supérieure à 25 en 2010.

*Ce que dit le Décret : le directeur doit être titulaire d'une certification de niveau II ou bien il s'engage à l'être dans les 3 années qui suivent son recrutement au poste de direction s'il n'est titulaire que d'une certification de niveau III.*

- 4 - **Type 4** : les établissements qui ne répondent aux conditions d'obligation de la certification des comptes par un commissaire aux compte sur aucune des 3 dernières années et :
  - a. Dont l'effectif en personne physique en 2010 est inférieur à 10 ou
  - b. Dont la capacité en places autorisées est inférieure à 25 en 2010 ou
  - c. Qui relèvent du I bis de l'article L313-12

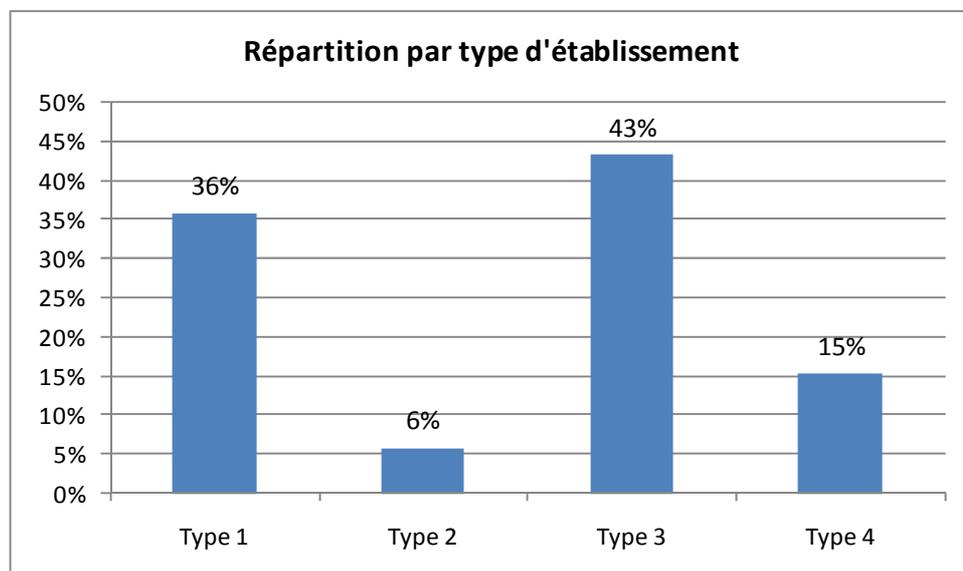
*Ce que dit le Décret : le directeur peut être titulaire du diplôme de cadre de santé, d'un diplôme sanitaire ou social de niveau III avec une expérience professionnelle d'au moins 3 années dans le secteur sanitaire, social ou médico-social s'il a suivi ou*

*s'engage à suivre une formation à l'encadrement ou bien il s'engage à l'être dans les 3 années qui suivent son recrutement au poste de direction s'il n'est titulaire que d'une certification de niveau III.*

*Quel que soit le type d'établissement, un délai est accordé aux directeurs recrutés avant la parution du décret :*

- *Si le directeur a été recruté entre 2002 et 2007, il dispose de 7 ans à partir de la date de publication du décret pour acquérir le niveau de qualification exigé.*
- *S'il a été recruté avant 2002, il dispose de 10 ans à partir de la date de publication du décret pour acquérir le niveau de qualification*

Les établissements dirigés par les directeurs de notre échantillon se répartissent comme suit :

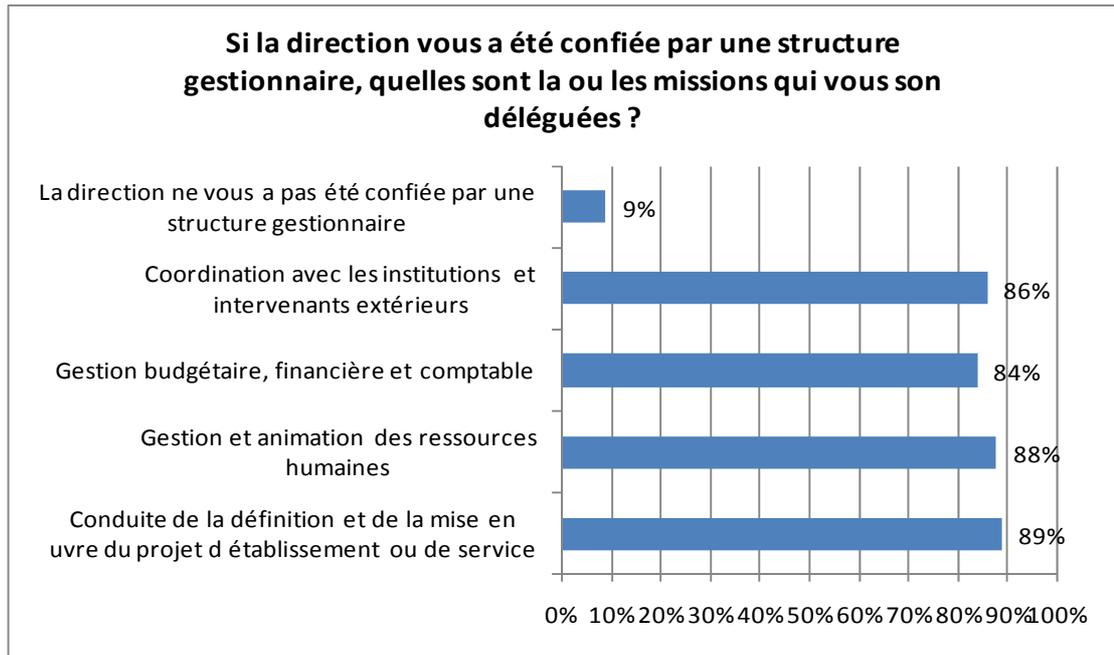


### **3.1 - Un document unique pour 70% des directeurs**

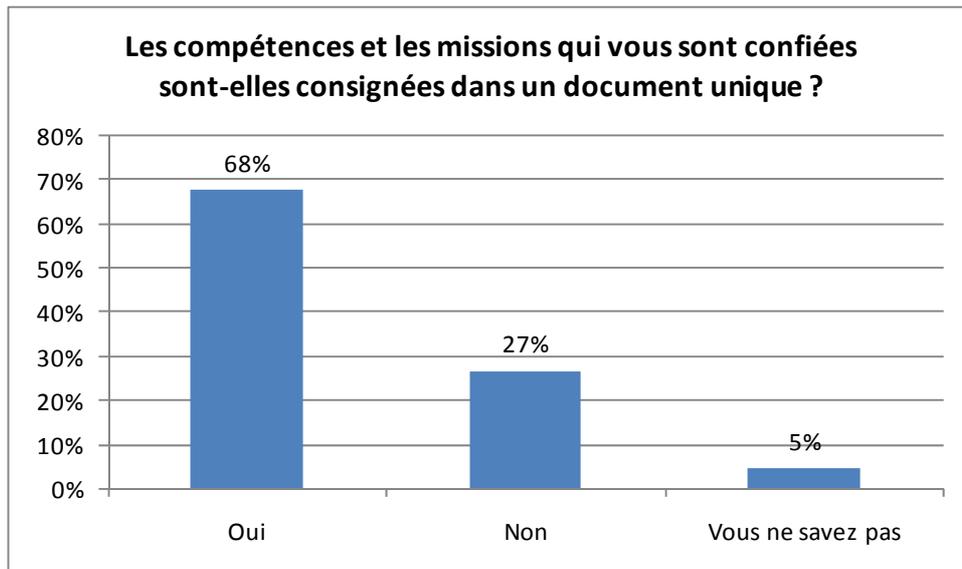
*Ce que dit le Décret : la structure gestionnaire qui confie à un professionnel la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux précise par écrit, dans un document unique, les compétences et missions confiées par délégation à ce professionnel et notamment en matière de :*

- *Conduite de la définition et de la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service*
- *Gestion et animation des ressources humaines*
- *Gestion budgétaire, financière et comptable*
- *Coordination avec les institutions et intervenants extérieurs*

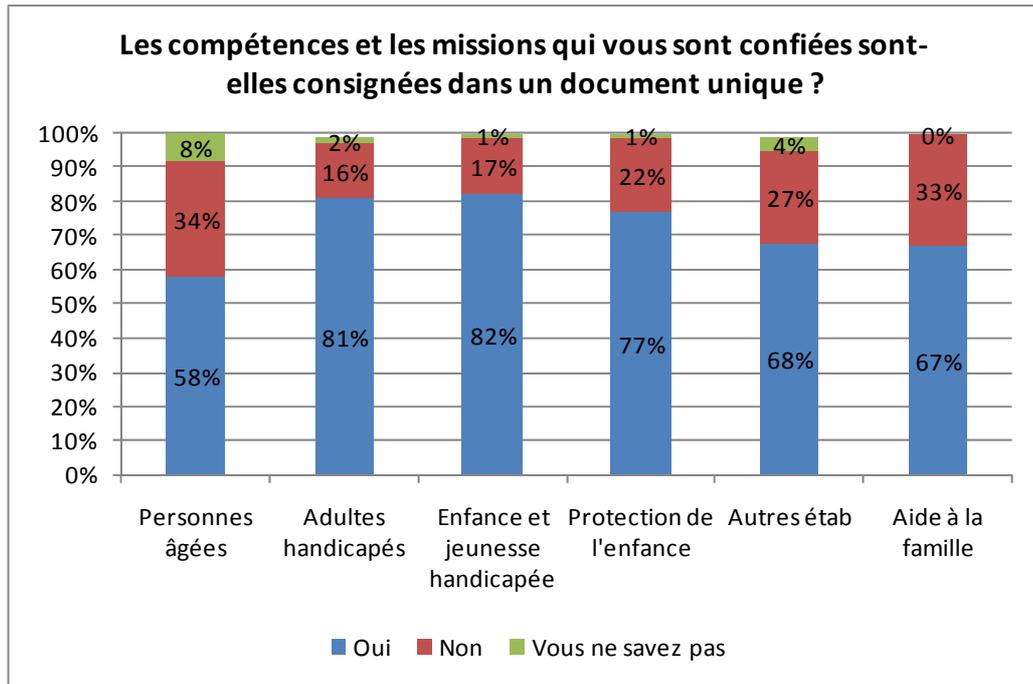
Plus de 80% des directeurs se voient déléguer les 4 missions de la fonction de direction.



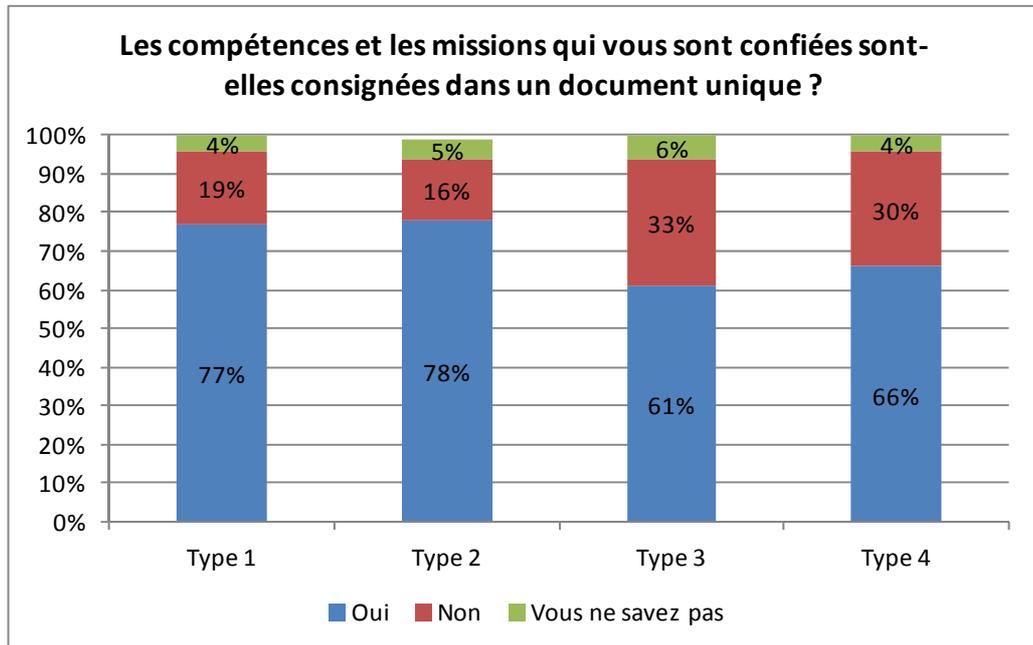
Ses missions sont, pour près de 70% des directeurs, consignées dans un document unique :



Mais elles le sont seulement pour 58% des directeurs dans la catégorie des Personnes âgées.

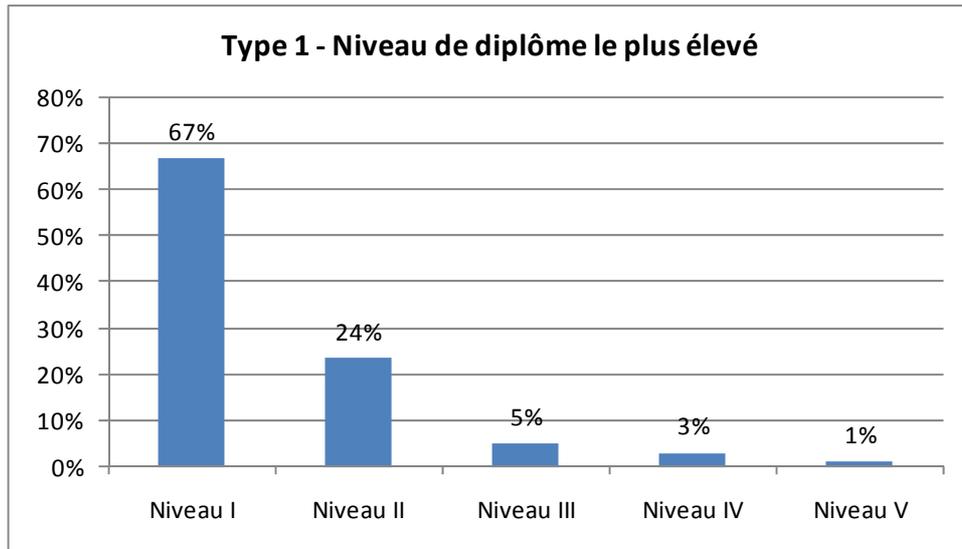


La consignation des compétences et missions du directeur dans un document unique est moins fréquente dans les plus petits établissements représentés ici par le type 3 et le type 4 :



### 3.2 - Type 1 : 67% des directeurs répondent aux exigences du décret

La direction des structures de type 1 doit être assurée par une personne titulaire d'une qualification de niveau I.



Un directeur sur 4 de cette catégorie est aujourd'hui détenteur d'un niveau II.

51% des directeurs de cette catégorie ont été recrutés après la parution du décret. 23% ont quant à eux été recrutés avant 2002.

	Niveau I	Niveau II	Niveau III et plus	Total	Effectif
Recrutement après 2007	68%	26%	6%	100%	423
Recrutement entre 2002 et 2007	69%	20%	11%	100%	210
Recrutement avant 2002	63%	23%	15%	100%	190
<b>Total</b>	<b>67%</b>	<b>24%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>	<b>823</b>

Seuls 6% des directeurs recrutés après la parution du décret ont une qualification de niveau III ou un diplôme moins élevé. Ce taux augmente parmi les directeurs recrutés avant 2007 et plus encore parmi les directeurs recrutés avant 2002. Ces derniers ont jusqu'à 2014 ou 2017 pour acquérir une qualification de niveau I.

Concernant les délégations de missions, seuls 82% des directeurs disent avoir une délégation dans les 4 domaines prévus par le décret.

	A les 4 délégations	N'a pas les 4 délégations	Effectif
Recrutement après 2007	82%	18%	423
Recrutement entre 2002 et 2007	83%	17%	210
Recrutement avant 2002	79%	21%	190
<b>Total</b>	<b>82%</b>	<b>18%</b>	<b>823</b>

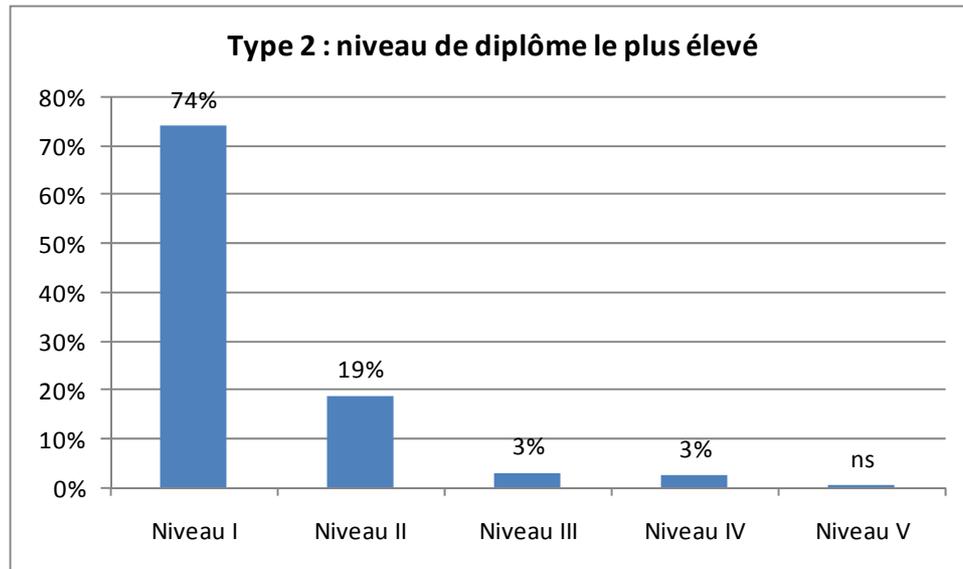
La détention ou non des quatre délégations n'est pas liée à la date de recrutement. 18% des directeurs recrutés après 2007 n'ont pas ces quatre délégations.

Enfin, pour seulement 77% des directeurs de cette catégorie, les délégations sont consignées dans un document unique, pour 19% d'entre eux il n'y a pas de document unique et 4% ne savent pas.

### 3.3 - Type 2 : plus de 70% détiennent déjà une qualification de niveau I

Le type 2 correspond aux établissements susceptibles de passer dans le type 1 dans les 2 prochaines années si leur assujettissement au commissaire aux comptes se confirme sur cette période.

Le directeur de la structure peut donc encore aujourd'hui détenir une qualification de niveau II mais est susceptible de devoir acquérir une certification de niveau I dans les prochaines années en raison de l'évolution des caractéristiques de l'établissement qu'il dirige.



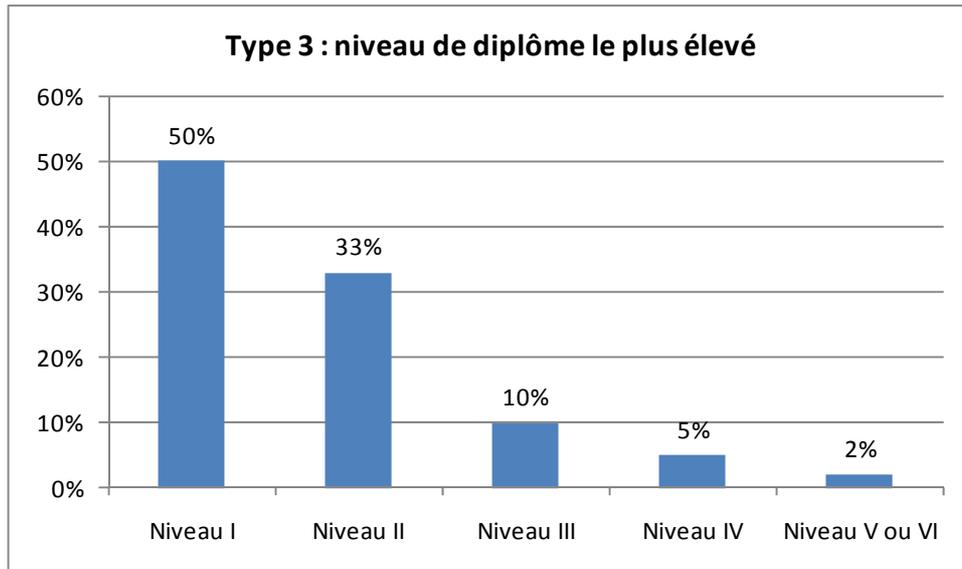
En fait, plus de 70% des directeurs de cette catégorie détiennent déjà une certification de niveau I. Seuls 19% d'entre eux sont susceptibles de devoir se qualifier au niveau I dans les prochaines années.

Il y a une légère différence en fonction de la date de recrutement. Les directeurs recrutés entre 2002 et 2007 détiennent plus fréquemment un diplôme de niveau II que les autres directeurs.

	Niveau I	Niveau II	Niveau III et plus	Total	Effectif
Recrutement après 2007	75%	19%	6%	100%	79
Recrutement entre 2002 et 2007	65%	29%	6%	100%	31
Recrutement avant 2002	79%	14%	7%	100%	28
<b>Total</b>	<b>73%</b>	<b>20%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>

### 3.4 - Type 3 : 83% des directeurs répondent aux exigences du décret

Selon le décret, une qualification de niveau II est exigée pour assurer la direction de ce type d'établissements. La moitié des directeurs de ce type d'établissements détiennent une qualification de niveau I et un tiers une qualification de niveau II.



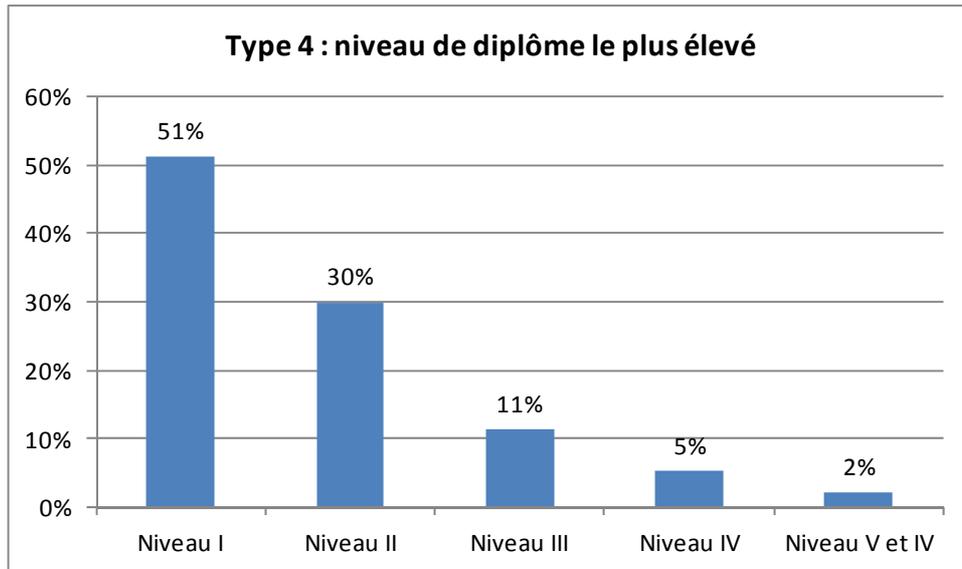
Les directeurs qui détiennent aujourd'hui un niveau III ont entre 3 et 10 années suivant la date de leur recrutement pour se qualifier au niveau II.

	Niveau I	Niveau II	Niveau III et plus	Total	Effectif
Recrutement après 2007	56%	31%	13%	100%	560
Recrutement entre 2002 et 2007	40%	39%	21%	100%	221
Recrutement avant 2002	35%	31%	34%	100%	211
<b>Total</b>	<b>48%</b>	<b>33%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>	<b>992</b>

Le niveau de diplôme est fortement lié à la date de recrutement. Ceux qui ont été recrutés après la parution du décret ne sont que 13% à détenir un diplôme de niveau III (ou inférieur). Ils ont 3 ans pour obtenir une qualification de niveau II à partir de leur date de recrutement. Parmi les directeurs recrutés avant 2002, 34% ne détiennent pas de diplôme de niveau II. Ils ont jusqu'en 2017 pour obtenir la qualification nécessaire à l'exercice de la fonction de direction pour ce type d'établissement.

### 3.5 - Type 4 : Une dérogation au niveau III peu utilisée

Le profil de qualification des directeurs des établissements de type 4 est très proche du profil de qualification des directeurs des établissements de type 3.



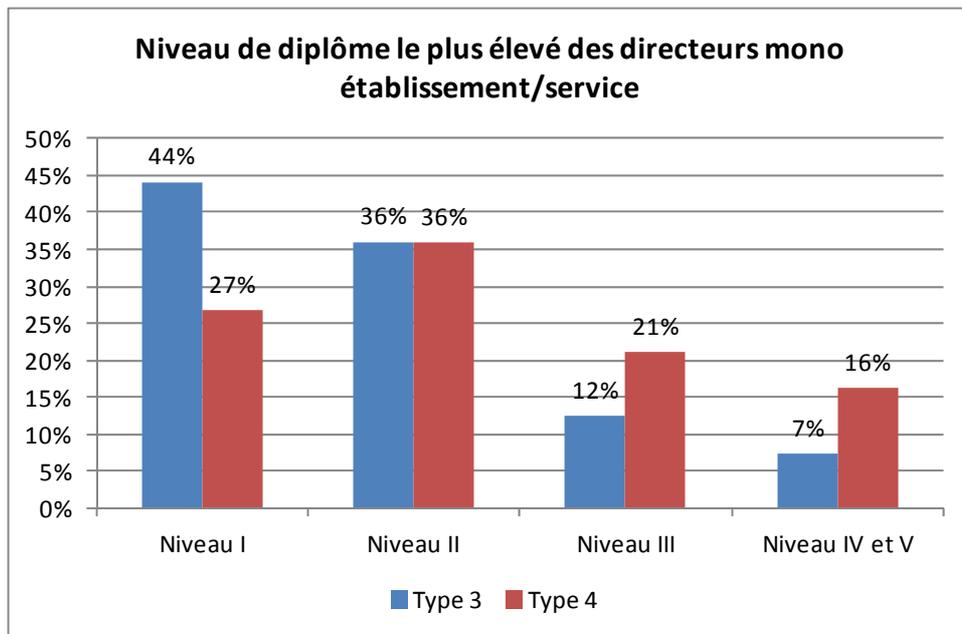
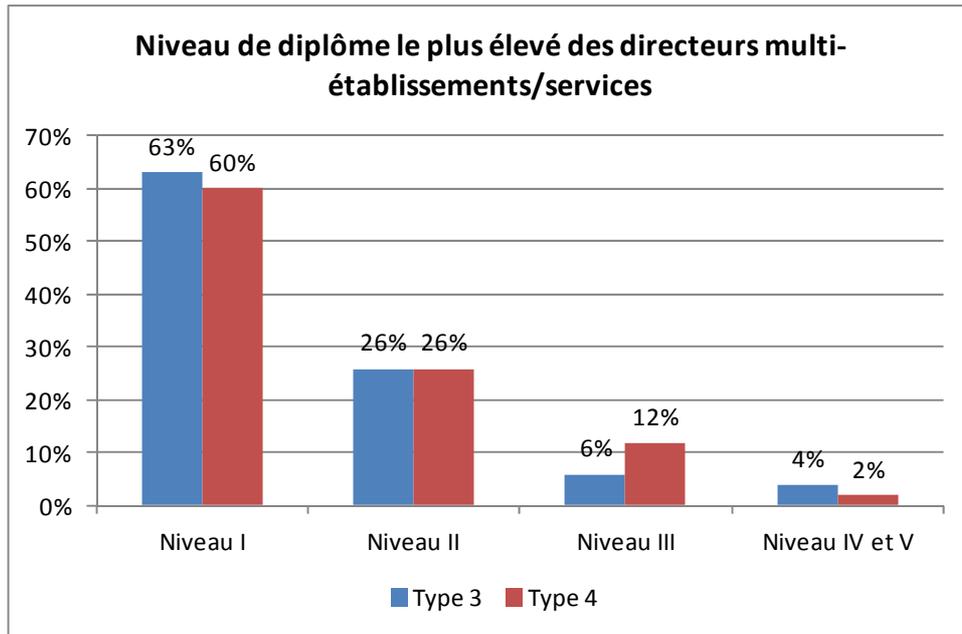
La dérogation possible pour les directeurs n'ayant qu'un niveau III de qualification est finalement peu utilisée puisque seuls 10% d'entre eux environ détiennent ce niveau de qualification. La part de détenteur d'une qualification de niveau III est plus importante chez les directeurs recrutés avant 2002.

	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV et plus	Total	Effectif
Recrutement après 2007	54%	32%	9%	5%	100%	190
Recrutement entre 2002 et 2007	53%	30%	9%	8%	100%	87
Recrutement avant 2002	42%	28%	15%	14%	100%	78
<b>Total</b>	<b>51%</b>	<b>30%</b>	<b>11%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	<b>355</b>

### 3.6 - Un niveau de qualification ré-haussé par le caractère multi-établissements des directions

Il faut noter ici que les directeurs qui assurent la direction de plusieurs établissements relevant de différents types se retrouvent dans chacun des types d'établissements pris séparément. Ainsi, on peut penser que le regroupement de plusieurs établissements favorise l'augmentation générale du niveau de qualification puisqu'un directeur qui dirige à la fois un établissement du type 1 et un établissement du type 3 fera bénéficier ce dernier du niveau de qualification exigé pour les établissements de type 1, soit le niveau I.

En effet, l'analyse séparée des 2 populations, la population des directeurs multi-établissements/services d'une part et la population des directeurs mono-établissement/service d'autre part, met en évidence des différences de qualification, particulièrement marquées pour le type 4.



Dans la population des directeurs mono-établissement/service, la part des niveaux I diminue (de 63% à 44% pour les types 3 et de 60% à 27% pour le type 4) au profit des niveaux II et des niveaux III. Un directeur mono-établissement de type 4 sur 5 exerce avec une qualification de niveau III. Ils ont, pour 97% d'entre eux, au moins 3 ans d'expérience dans le secteur social ou médico-social.

## Conclusion

---

Les résultats de l'enquête menée auprès des directeurs d'établissements ou services sociaux et médico-sociaux montrent un impact important du décret sur la fonction de direction : augmentation globale du niveau de qualification, recours important pour se faire à la formation continue, développement des projets de VAE. Le document unique est bien connu et près des  $\frac{3}{4}$  des directeurs, à qui cette fonction leur a été confiée par une structure gestionnaire, ont leurs missions consignées dans un tel document. Quel est alors le contenu exact de ce document ? Quelle est sa place ? Comment est-il perçu à la fois par la structure gestionnaire et la personne occupant le poste de direction ?

Mais l'augmentation du niveau général de qualification de la fonction de direction résulte probablement aussi du phénomène de regroupement des établissements et services : un petit établissement regroupé avec un établissement exigeant une direction de niveau I bénéficiera du coup de ce niveau de qualification. Ainsi la situation des établissements dirigés par un directeur mono-établissement et la situation des établissements dirigés par des directeurs multi-établissements semblent très différentes.

Le niveau de qualification varie également fortement avec l'âge du directeur : il a augmenté dans des proportions bien moindres chez les plus âgés que pour les générations plus jeunes. Au-delà de l'augmentation du niveau général en formation initiale, il faut sans doute chercher des explications dans des différences d'accès à la formation continue. Quelles en sont alors les raisons ? Est-ce une réticence des plus âgés à reprendre une formation ou bien une politique de l'employeur qui privilégie la formation des personnes qui entrent en poste au détriment des « anciens » ?

Enfin, des écarts importants subsistent entre les catégories d'établissements. Le secteur du Handicap et de la Protection de l'enfance ont les directions les plus qualifiées tandis que le secteur des Personnes âgées reste à la traîne. L'enquête réalisée en 2005 mettait en évidence des réticences et des inquiétudes vis-à-vis d'un encadrement de la qualification des directeurs plus fortes dans ce secteur. L'analyse de la politique de recrutement des employeurs qui suit permet de comprendre ces décalages importants.

## ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT DES EMPLOYEURS

Ce second volet de l'étude a pour objectif d'apporter des éléments d'explication à l'état des lieux des qualifications des directeurs. Pour se faire, des entretiens approfondis ont été réalisés auprès d'employeurs de directeurs (la liste des personnes rencontrées figure en annexe). Il s'agit, au travers de ces entretiens, de resituer les résultats dans le contexte de travail et de comprendre la politique de qualification mise en œuvre par les employeurs pour répondre aux exigences du décret.

L'analyse qui suit est structurée autour des 3 principaux éléments qui ressortent de ces entretiens :

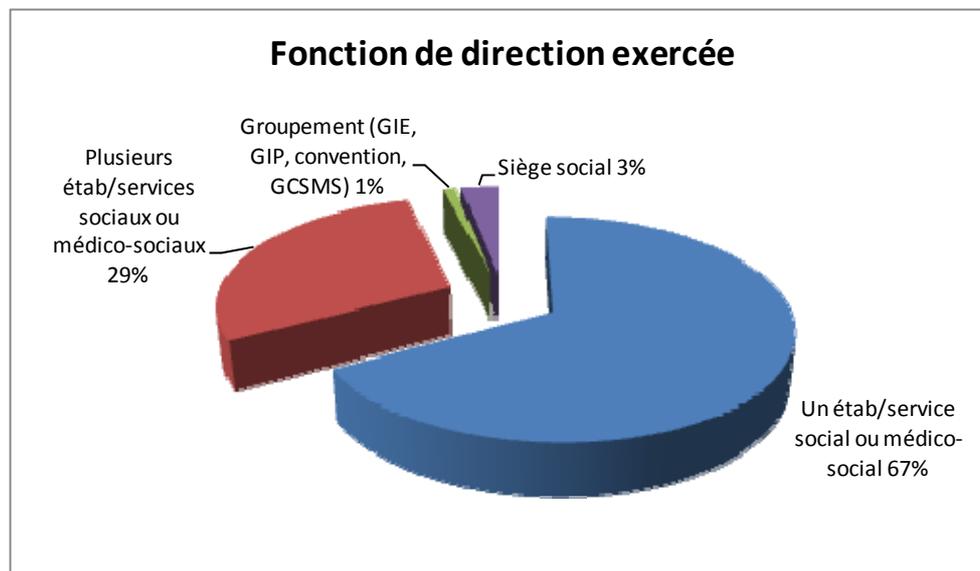
- 1 Le décret est intervenu dans un contexte de profondes mutations des organisations et de complexification de la fonction de direction. Et si les directions multi-établissements ne concernent qu'un tiers des établissements environ, l'étude auprès des employeurs laisse à penser que pratiquement toutes les organisations comptent au moins 1 direction multi-établissements et que ce mouvement s'accélère
- 2 L'élévation du niveau de qualification avait déjà démarré mais pour répondre à sa systématisation différentes stratégies de recrutement et de formation ont été mises en œuvre.
- 3 plusieurs difficultés expliquent l'inégale élévation du niveau de qualification.

### 1 – Des évolutions dans l'organisation de la fonction de direction

#### 1.1 – La réorganisation des équipes de direction

##### Le développement des directions multi-établissements

D'après l'enquête réalisée auprès des directeurs, près d'un tiers d'entre eux assurent la direction de plusieurs établissements/services sociaux ou médico-sociaux.



Ce chiffre n'a pas évolué depuis 2005 alors que, selon les dires des employeurs, la fonction de direction multi-établissements se développe : poste de direction d'un établissement repris par un directeur multi-établissement lors du départ en retraite du premier ou création d'un établissement ou service intégré à une direction déjà existante par exemple. « *Lorsqu'il y a un départ, la direction est réorganisée avec une mutualisation des postes de direction et la mise en place de chefs de service* » (Association handicap Protection de l'enfance).

Les postes de direction évoluent donc vers des directions multi-établissements, même si ce mouvement reste encore peu visible dans les chiffres.

On notera que, si tous les établissements ne sont pas concernés par ce mouvement, pratiquement tous les organismes rencontrés comptaient au moins une direction multi-établissements dans leurs structures.

On rappelle que, d'après l'enquête auprès des directeurs, la moitié des directions multi-établissements couvre 2 établissements et près d'un quart d'entre elles 3 établissements :

<b>Nombre d'établissements dirigés par le directeur</b>	<b>% des directeurs</b>
2	51%
3	24%
4	13%
5 et plus	12%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Les employeurs expliquent le développement des directions multi-établissements tout d'abord pour des motifs budgétaires. Un poste de direction a un coût élevé et les financeurs incitent aujourd'hui fortement les organismes à réduire le nombre de ces postes.

La seconde raison invoquée est la complexification de la fonction de direction qui incite à seconder les directeurs sur certaines tâches. La réorganisation se fait alors soit par la mise en place de directions adjointes soit par le transfert de certaines tâches au siège avec la création de services dédiés : « *La création du poste de directeur adjoint a été souhaitée pour décharger le directeur de certaines tâches « du quotidien » pour qu'il se consacre à accompagner l'encadrement interne, à la gestion du personnel, et au développement interne et externe* » (Association aide à domicile), « *ici, la directrice doit un peu tout faire, la gestion au quotidien, la stratégie, les partenariats externes...car c'est la seule cadre. Si on avait une direction adjointe, elle pourrait être déchargée de la gestion quotidienne pour faire plus de relations extérieures, travailler le projet...* » (Association Aide à domicile), « *une cellule d'appui a été développée au siège pour simplifier ces fonctions pour que le directeur ait plus de temps à consacrer au cœur de métier qui est l'accompagnement des personnes âgées* » pour éviter d'en arriver pour le directeur à « *quand je vois une personne âgée, c'est qu'elle s'est trompée de porte* » (Association établissements et services pour personnes âgées).

### Vers de nouvelles organisations

En réponse à ce mouvement de créations de poste de direction multi-établissements et aux problématiques de charge de travail et de proximité qui en découlent, les organismes mettent en place de nouvelles organisations. Nous pouvons schématiser les différentes configurations rencontrées comme suit :

- Une direction adjointe est associée au poste de directeur : soit elle seconde le directeur sur l'ensemble des tâches, soit elle prend en charge certaines tâches spécifiques (administratives et financières par exemple)
- Des postes de chef de service, qui assurent l'encadrement opérationnel, sont créés au niveau de chaque établissement.
- Le découpage est fait selon une logique de public avec par exemple la création de pôles définis par type de public (Adultes, Familles...) et non plus selon une logique d'établissement. Des directeurs de pôle assurent alors les fonctions de direction générale et des directeurs adjoints de pôle chapeautent plusieurs établissements/services.
- Des logiques de transversalité sont développées : mutualisation de certains achats, création de groupement d'achat, centralisation de la gestion de la paye, des contrats de travail... Les dossiers d'admission des résidents peuvent également être mutualisés, ce qui permet au résident de ne pas avoir à refaire un nouveau dossier lorsque qu'il passe d'un établissement à un autre. Ce mouvement de mutualisation concerne les fonctions supports mais également les fonctions techniques avec par exemple la création de pool de compétences (maintenance, jardinage, chauffeurs...) dont les personnels interviennent sur les différents établissements/services.

Ces mutualisations et transversalités peuvent également se développer entre différents organismes avec une direction qui chapeaute 2 établissements relevant chacun d'une association différente. Dans le cas rencontré, la transversalité se fait alors sur le domaine d'intervention et non sur l'association d'appartenance.

Globalement, on constate que ces nouvelles organisations en sont pour beaucoup encore au stade de l'expérience et sont peu stabilisées car elles ne sont pas toujours satisfaisantes. Des organisations nous ont dit d'ailleurs être en cours d'évaluation interne « *on est en train d'évaluer, et si on va au bout on devrait réorganiser tout ça* » (Association Etablissements pour personnes âgées).

## **1.2 – Les missions du directeur d'établissement**

On retrouve les 4 grandes missions « cœur de métier » des directeurs, décrites dans l'enquête réalisée en 2005 - et qui sont aussi celles qui doivent figurer dans le DUD :

- Définition et conduite du projet d'établissement
- Gestion administrative et financière de la structure
- Management des équipes
- Animation et relations avec les partenaires

Mais les employeurs soulignent des évolutions dans ces missions qui se déclinent différemment. Tout d'abord la gestion administrative et financière, comme nous l'avons vu plus haut, peut être déplacée vers une direction adjointe ou pour partie assurée par un service dédié au siège. Ensuite, les employeurs soulignent l'importance des relations avec l'environnement. Il ne s'agit plus ici du développement des relations de l'établissement avec l'extérieur mais de l'intégration de l'établissement comme un élément du « système » sanitaire et social local. La fonction de direction s'inscrit aujourd'hui dans le mouvement général de décloisonnement des secteurs et le développement du travail en réseau. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, le directeur doit avoir une bonne connaissance des acteurs locaux et être en capacité de développer des partenariats.

La notion de stratégie est également très présente dans les discours des employeurs. Elle fait le plus souvent partie des prérogatives du siège mais se décline également au niveau de la direction de l'établissement : « *Le directeur doit être porteur d'une vision à long terme* », « *les directeurs ont une mission avant tout politique et stratégique* » (Association établissements/services personnes handicapées), « *les directeurs ont une mission à deux dimensions stratégie/politique et gestionnaire* » (Association handicap et protection de l'enfance).

Enfin la mise en œuvre des démarches de qualité, l'amélioration continue du service, l'évaluation, font partie des missions des directeurs avec, comme le souligne un employeur, l'apparition de l'évaluation des pratiques, absente jusque-là dans ce secteur et qui va probablement venir compléter l'évaluation actuelle des processus.

Même si ces missions sont présentes, leur poids diffère bien évidemment selon l'organisation de l'équipe de direction. De plus, les fonctions de direction sont exercées en plus ou moins étroites relations avec le siège avec même, dans certains cas, des tâches totalement centralisées. La centralisation des tâches accroît parallèlement les activités de reporting.

Une particularité soulignée des établissements pour personnes âgées par rapport aux autres catégories d'établissements est l'absence ou du moins le poids plus faible de l'encadrement intermédiaire, excepté l'infirmière coordinatrice. Dans les autres secteurs, les services sont encadrés par des chefs de service, plusieurs professionnels de niveau III sont présents (Educateurs, Assistants de service social...). Dans les établissements pour personnes âgées, il n'y a le plus souvent que les personnels de niveau V, l'infirmière coordinatrice et le directeur (ainsi que quelques encadrants dans les services supports : hôtelier, administratifs...).

On notera par ailleurs que, parmi les missions du directeur, les employeurs parlent encore de gestion du personnel, de management des équipes mais peu de Gestion des Ressources Humaines.

### **1.3 - La question de la direction adjointe ou « intermédiaire »**

Comme nous l'avons vu plus haut, les nouvelles organisations des équipes de direction ne sont pas encore stabilisées. Ceci est particulièrement vrai pour les directions « intermédiaires ». Quel doit être le contenu d'une direction adjointe et quelle doit être la nouvelle répartition des tâches ? La modification des équipes de direction impacte directement les emplois. Plusieurs organismes nous ont dit être confrontés à cette problématique : « *On constate que la fonction de directeur d'établissement est difficile à partager et que le fonctionnement avec des directeurs de groupe d'établissements et directeurs adjoints est compliqué* » (Association établissements pour personnes âgées). Ce responsable dit d'ailleurs avoir des difficultés de recrutement sur ces postes d'adjoints en raison d'un positionnement perçu comme bancal entre la direction commune à plusieurs établissements et l'encadrement opérationnel au niveau de l'établissement (responsable soignants, responsable hôtelier...).

Globalement, des postes de direction vont disparaître au profit de postes de chef de service « *On va vers moins de postes de direction et plus de postes de chef de service* » (Association Handicap, Protection de l'enfance, Social). Quels sont alors la place et le contenu de ces postes de chef de service ? Ces derniers voient-ils leurs fonctions évoluer ? Et quelles responsabilités leur incombent dans ces nouvelles fonctions ? Ce mouvement est amplifié, selon un responsable d'association, par l'élévation du niveau de qualification qui pousse les

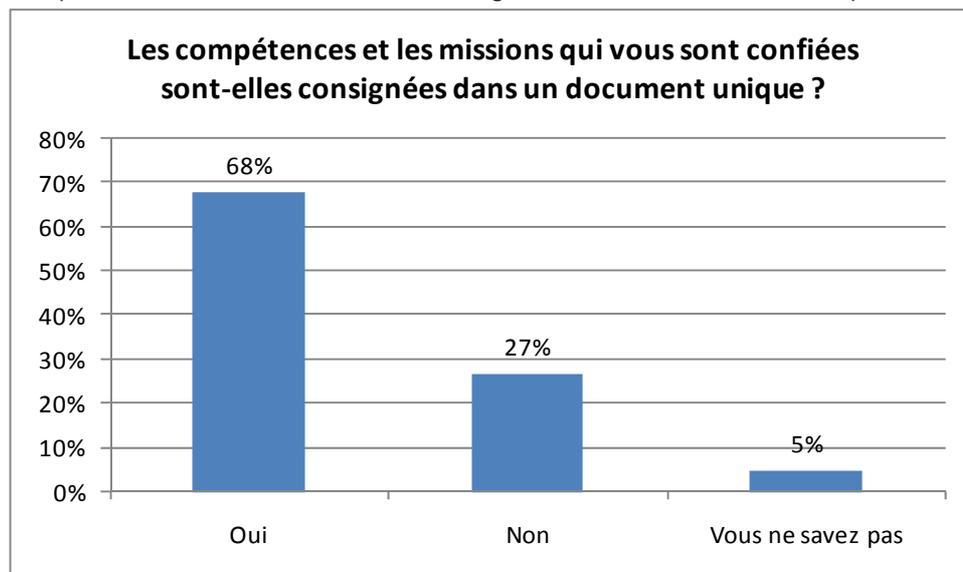
chefs de service « vers le haut » : « *la réforme du référentiel de formation ES a poussé vers le haut le niveau de diplôme et les ES ont à leur tour poussé vers le haut le contenu des postes de chef de service éducatif* » (Association Handicap, Protection de l'enfance, Social). Ainsi, les compétences des chefs de service seraient amenées à se développer ce qui aura inévitablement un impact sur le contenu de leur poste et la prise de responsabilités qui y est liée.

Par ailleurs, les employeurs constatent que la mise en place d'une direction multi-établissements entraîne un « éloignement » du directeur de la structure : éloignement par rapport aux équipes et éloignement par rapport aux publics et à leurs familles. « *Quand les directeurs multi-établissements perdent le lien avec les équipes, cela est plus source de désordre* » (Association Personnes âgées).

## 1.4 - La consignation des délégations dans un DUD

### Une généralisation en cours du DUD

Dans l'essentiel des situations rencontrées, les délégations du directeur ont été consignées dans un Document Unique de Délégation. Ce résultat recoupe les données issues de l'enquête auprès des directeurs avec près de 70% des directeurs qui disent avoir leurs compétences et missions confiées consignées dans un document unique.



Dans certains organismes, le DUD est en cours d'élaboration, la complexité de formalisation des délégations entre les différents niveaux de direction (CA, DG, Directeurs, Adjoints, Chefs de service) freinant parfois cette élaboration : « *Une première version existe, mais ne gère que les relations entre le gérant (PDG) et les directeurs d'établissement. Il manque donc tous les liens avec les directeurs intermédiaires, en particulier avec le DG opérations et en dessous les directeurs d'exploitation, ainsi que les différents services du siège* » (Groupe privé personnes âgées médico-social et sanitaire), « *les délégations sont complexes à formaliser du fait de notre organigramme et de notre organisation assez complexe* » (Association personnes âgées). Une association dit s'être fait aider par un cabinet de conseil. Des DG et Présidents d'associations ont suivi une journée de formation (par l'intermédiaire de l'UNIOPSS, ou d'une fédération d'employeurs).

Enfin, dans d'autres organismes, le DUD n'existe pas. Que ce soit par choix (« *le défaut du DUD est qu'alors chacun s'installe dans sa zone, cela cloisonne les fonctions et dégage le Président de ses responsabilités* » (Association aide et intervention sociale auprès des familles) ou simplement par absence de nécessité perçue et manque de temps « *le DUD est en cours depuis 2010, il devrait déboucher d'ici l'été 2012...* ». Ou bien, mais plus rarement, le DUD existe mais est considéré comme un « *gadget* », « *un outil et une obligation administratifs* ». Toutefois, un directeur fait aussi remarquer que « *ni l'ARS ni les CG ne nous le réclament aujourd'hui* ». Ces situations se rencontrent plutôt dans les petits organismes dans lesquels la fiche de poste suffit selon ces employeurs à préciser les différentes délégations.

### Un travail d'élaboration enrichissant

Malgré donc quelques réticences, le DUD est plutôt perçu positivement par les employeurs car il permet de clarifier les domaines de délégations respectifs et ceci plus particulièrement dans les grandes organisations qui connaissent une complexification des organigrammes :

« *Le DUD a permis de réaffirmer des principes de délégation fort aux directeurs et beaucoup d'inconfort pour les directeurs qui résultait du flou des responsabilités a ainsi disparu* » (Association personnes âgées).

« *Grâce à ça, chacun sait où il campe, du directeur général au chef de service mais aussi le rôle du CA, du service comptable, les fiches de poste et les missions de chacun sont clairement consignées* » (Association Protection de l'enfance).

« *Je crois que les directeurs ont été rassurés de voir écrit quels documents devaient leur être remontés, quelles informations, car on a quand même beaucoup de délégations. Cela a permis aussi de revoir quel était le « pouvoir », les obligations du CA : définir les orientations et la stratégie « politique » en particulier* » (Directeur association aide à domicile). La clarification des missions et responsabilités en amont limite les risques de conflits.

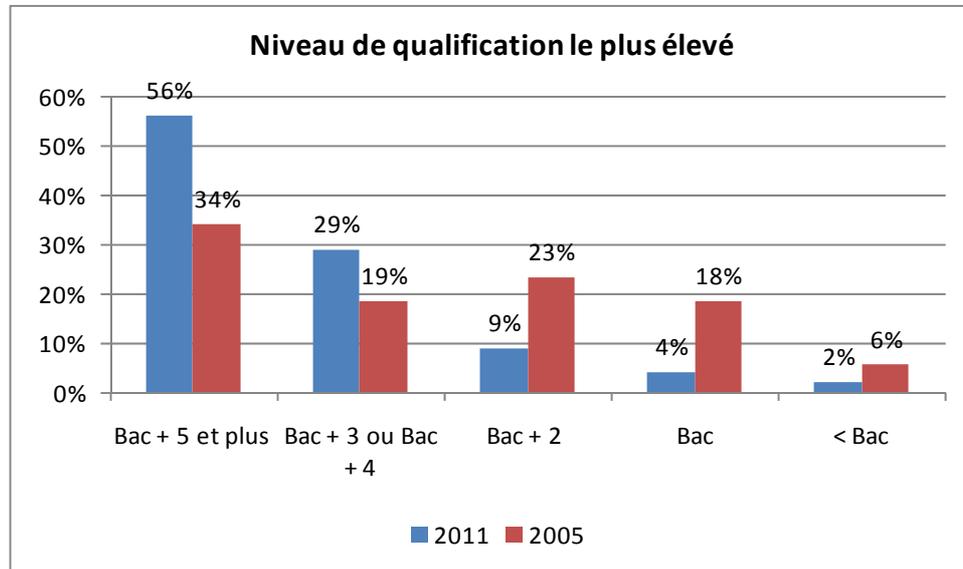
Mais au-delà de son contenu, le travail d'élaboration du DUD lui-même, lorsqu'il a été mené de manière collective, est important aux yeux de nombre d'employeurs. Les directeurs ainsi que différents responsables de siège (DRH, responsable juridique...) ont pu être associés et ce travail a permis de mener une réflexion sur ces différentes délégations voire de les envisager différemment : « *Le travail sur le DUD va nous obliger aussi à reposer la question des délégations, et à traiter certains bugs de gouvernance qui peuvent retomber sur les directeurs* » (Association personnes âgées). « *Nous avons mis en place une commission chargée d'actualiser notre « schéma fonctionnel » dont le DUD. Elle était composée du DAF, de 4 directeurs d'établissement, d'un consultant, le DG étant associé aux étapes de validations intermédiaires. Il y a eu 3 navettes pour présenter ces étapes intermédiaires au conseil d'administration, sur une durée de 9 mois. Nous avons adopté une démarche très participative* » (Association personnes âgées). La réflexion a pu aussi dépasser la question des délégations et une association explique que le travail d'élaboration du DUD a également généré des outils de management et de GPEC.

## 2 – La qualification des directeurs : le décret est venu accélérer une tendance existante

### **2.1 – Des exigences de niveau I pour les nouveaux recrutés**

### Une complexification de la fonction de direction

L'enquête auprès des directeurs montre une forte élévation de leur niveau de qualification depuis 2005, la part des niveaux I (Bac + 5 et plus) passant de 34% à 56%.



Mais beaucoup d'employeurs soulignent que ce mouvement était déjà en marche en raison de la complexification des postes de direction. Le décret a conforté et sans doute intensifié une pratique : « *Au-delà de l'obligation réglementaire et de la taille de nos établissements, nous avons une exigence de qualification pour tous nos cadres, due à la complexité de nos missions* » (Association protection de l'enfance). Ainsi, par exemple, des organismes exigent un niveau I pour tous les postes de direction, indépendamment de la taille de l'établissement dirigé.

En effet, selon de nombreux employeurs la fonction de direction nécessite aujourd'hui des compétences et une formation spécifiques. Elle ne s'inscrit plus dans le simple prolongement des postes d'encadrement intermédiaire. « *Jusqu'à-là les postes de direction étaient accessibles par l'expérience et la progression professionnelle mais le métier de directeur est différent de celui d'infirmier ou d'éducateur* » (Association Personnes âgées et Protection de l'enfance). « *L'éducateur a logiquement une formation et une pratique tournées vers le bénéficiaire, arrivé au poste de direction, il oublie qu'il y a la gestion du salarié* » (Association Handicap Protection de l'Enfance).

### Des exigences énoncées dans les offres d'emploi

Même si le mouvement était déjà lancé, le décret formalise et généralise néanmoins les exigences de qualification. Cette évolution des exigences pour les nouveaux recrutés se retrouve dans les offres d'emploi qui stipulent le niveau I, ou plus rarement le niveau II, comme critère de recrutement. Ainsi, des profils qui apparaissaient dans les annonces avant la parution du décret n'apparaissent plus dans ces mêmes annonces en 2011<sup>3</sup>. Nous pouvons en citer quelques exemples :

- Annonces d'établissements et services de travail protégé et de réinsertion professionnelle pour adultes handicapés : les profils « *DE ES complété par une formation continue avec des*

<sup>3</sup> Analyse comparative effectuée sur des annonces pour des postes de direction du secteur social et médico-social diffusées par l'APEC en 2005 et en 2011

*modules de gestion, management » ou encore « les diplômes techniques ou commerciaux (de niveau III à I) » ont disparu*

- Annonces d'établissements d'hébergement pour personnes âgées : les profils avec « un diplôme du domaine sanitaire (médecin, IDE, MK) complété par un diplôme universitaire » n'apparaissent plus

- Annonces d'établissements de l'aide sociale à l'enfance : les « diplômes de niveau III (DEASS, DEES, DEFA) » ne suffisent plus.

(Le détail de l'analyse est présenté en annexe).

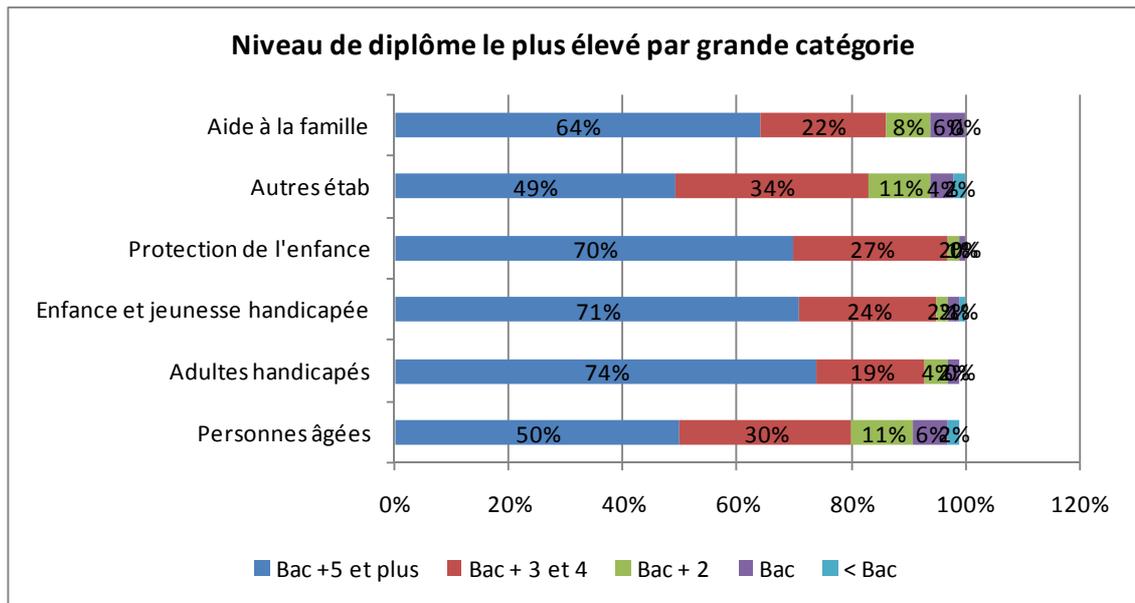
### Différentes stratégies de recrutement en réponse aux exigences de qualification

Cette obligation se traduit alors par différentes stratégies de recrutement :

- Le niveau I est obligatoire lors du recrutement, les candidats détenant un diplôme de niveau II ou inférieur sont éliminés.
- Les candidatures de niveau II sont examinées afin d'évaluer notamment leur potentiel de qualification par la VAE. Si un parcours de VAE est envisageable, la candidature est retenue sinon elle est exclue, le cursus classique en formation continue étant perçu comme trop lourd et difficilement compatible avec une prise de poste.
- Le niveau de diplôme n'est pas discriminant, toutes les candidatures présentant les compétences demandées sont examinées. Les possibilités de qualification seront étudiées dans un deuxième temps. Si le directeur n'a pas le niveau de qualification exigé par le décret, l'obligation de se qualifier peut être stipulée dans son contrat de travail.

En fait, la stratégie de recrutement est pour beaucoup déterminée par la situation du marché du travail local plutôt que par un positionnement de l'employeur vis-à-vis des exigences de qualification du décret. Ainsi, lorsque le marché du travail le permet, les nouveaux recrutés sont de niveau I : « Le décret a eu un impact direct sur les critères de recrutement avec l'introduction du niveau I obligatoire. Avant un parcours de direction au sein de l'économie sociale était un profil intéressant, aujourd'hui s'il n'y a pas un niveau I cela pose un problème » (Association Aide à domicile). Cette stratégie se rencontre toutefois plutôt dans les associations importantes ainsi que dans le secteur du handicap et de la protection de l'enfance qui bénéficient d'une bonne attractivité. Lorsque le marché du travail s'appauvrit, en raison de la zone géographique (les départements de l'Aisne ou du Pas de Calais par exemple ont été cités) ou d'un secteur d'activité moins attractif (notamment les établissements d'hébergement ou services à domicile pour personnes âgées), l'employeur élargit le vivier de candidats potentiels et ouvre le recrutement à des personnes titulaires d'un niveau II. « Nous avons la volonté de recruter des niveaux I, mais il y a un principe de réalité : le diplôme ne fait pas tout, des niveaux II sont encore recrutés, mais pour certains en stipulant dans leur contrat de travail l'obligation de se qualifier, éventuellement en VAE. Le critère clé est d'abord la capacité à manager. Le comportemental et la personnalité sont très importants. Les compétences en gestion sont moins centrales, car le siège peut accompagner » (Groupe lucratif, EHPAD).

Ainsi, même si le décret est relativement récent, ces différences de stratégie expliquent sans doute en partie les écarts de niveau de qualification entre les secteurs d'activité : plus de 70% des directeurs ont un niveau I dans le secteur du Handicap et de la Protection de l'enfance tandis que ce chiffre n'est que de 50% dans le secteur des Personnes âgées.



## 2.2 - Une forte incitation à se former pour les directeurs en poste

### Une obligation plus qu'un besoin

Suite à la parution du décret, les directeurs en poste non titulaires d'un niveau I ont été incités à se qualifier par leurs employeurs. Une association explique avoir effectué à ce moment-là un bilan sur les qualifications de l'ensemble des directeurs afin d'évaluer les besoins. Mais la stratégie avec les directeurs en poste est différente de celle mise en œuvre avec les nouveaux recrutés. En effet, les directeurs en poste ont fait leurs preuves et, s'ils ne détiennent pas déjà une qualification de niveau I, son obtention s'apparente plus à une obligation qu'à un réel besoin, même s'ils reconnaissent l'apport d'un retour en formation.

La démarche de qualification par la VAE semble souvent privilégiée et par l'employeur et par le salarié (directeur), même si peu ont déjà abouti. Les chiffres confirment cette tendance : d'après l'enquête auprès des directeurs, 38% des démarches de qualification en cours sont des VAE, chiffre qui monte à 45% pour les projets de formation alors que les diplômés par la VAE ne représentent aujourd'hui que 5% des directeurs en poste (entre 3% et 8% selon les secteurs d'activité). Un impact du décret est probablement cette augmentation des demandes de VAE même s'il est difficile aujourd'hui de distinguer l'effet du décret lui-même de la montée en charge de la VAE en tant que nouveau dispositif de qualification. Le peu de diplômés à ce jour traduit quant à lui la difficulté à mener à bien cette démarche.

### Une recherche d'efficacité

L'obligation de qualification des directeurs en poste s'est également traduite par la recherche des diplômes les plus accessibles en termes d'investissement à la fois personnel et financier. Selon un employeur, il y a une profusion aujourd'hui de formations de niveau I qui répondent à ce besoin de formation courte. Quelques exemples cités : le Master « Directeur/directrice d'établissement et de service pour personnes âgées dépendantes » délivré par Science Po sur un programme de 320 heures, le cycle « Directeur d'établissement de l'intervention sociale » en 600 heures de l'Institut Meslay près de Nantes, le Master spécialisé « Management des structures d'Action Sociale et médico-sociale » en partenariat avec l'IRTS Paca Corse et l'EHESP d'une durée de 58 jours...

Même si cela semble être une exception, 2 organismes disent avoir eu des départs de directeurs suite à leur refus de se former. Par contre les exigences de formation sont moindres pour les directeurs les plus âgés. A partir de 50-52 ans, les employeurs reconnaissent être plus tolérants face à un refus de qualification, refus qui peut être relativement fréquent (formation perçue comme inutile face à l'expérience professionnelle importante, réticence à retourner « sur les bancs de l'école », crainte de l'échec).

## 2.3 – Entre les exigences de diplômes et l'expérience du secteur

### Moins d'exigences de technicité dans le secteur des personnes âgées

L'exigence de qualification pour les directeurs crée un dilemme, auquel les employeurs pouvaient déjà être confrontés, entre le recrutement d'un profil avec une expérience du secteur et le recrutement d'un profil détenant le niveau de qualification exigé. Si l'idéal reste l'expérience et le diplôme de niveau I du secteur, la question se pose lorsque ce profil ne se présente pas. Les avis sont alors partagés entre les employeurs qui n'envisagent pas une prise de direction sans une expérience du secteur – voire sans diplôme spécifique ou de référence du secteur social et médico-social - et les employeurs qui sont ouverts à des parcours autres.

Pour les premiers, la connaissance du « milieu » et de ses métiers est le premier critère de recrutement. Une expérience préalable des publics est indispensable car « *un directeur est exposé aux questions de prise en charge* » et « *il doit avoir une technicité* », « *l'expérience du terrain est indispensable, il faut avoir appris le métier au plus près des gens* » (Association secteur du Handicap). La méconnaissance des publics peut mettre le directeur dans une mauvaise posture car il est alors incapable de venir en aide à un chef de service en difficulté. Pour les seconds, c'est la capacité à porter un projet, à manager des équipes, à gérer un établissement qui prime. La connaissance du public s'acquiert.

Au travers de cette étude, on constate que la connaissance des publics est perçue comme indispensable plutôt dans les secteurs du Handicap et de la Protection de l'enfance alors que la prise en charge des personnes âgées est peu associée à une technicité particulière. C'est comme si, le vieillissement n'étant pas un accident mais le destin de tous les individus, il serait par nature bien connu de tous et ne nécessiterait donc pas de formation particulière. « *La connaissance des publics est indispensable chez les enfants, c'est différent pour les maisons de retraite, ce n'est pas un critère. Le directeur doit néanmoins être capable d'en faire un lieu de vie* » (Association Protection de l'enfance, Personnes âgées) ;

Cette perception est assez contradictoire avec le discours de ces mêmes employeurs qui soulignent l'isolement du directeur dans un établissement pour personnes âgées, l'encadrement intermédiaire s'y limitant le plus souvent à l'infirmier coordinateur, alors qu'il est plus largement secondé dans un établissement pour handicapés qui, avec les éducateurs et chefs de service, bénéficie d'un encadrement intermédiaire plus conséquent. Dans les premiers, le directeur est en première ligne et directement confronté aux problématiques du publics mais les employeurs exigent moins en termes de connaissances de ce public que dans les seconds où le directeur est plutôt en seconde ligne, derrière les éducateurs et chefs de service. On peut alors se demander si ces écarts d'exigences sont le reflet des besoins de la fonction elle-même ou bien résultent finalement de la situation du marché du travail. En effet, d'une part, le secteur des personnes âgées a connu un fort développement ces dernières années et a donc du faire appel à de nouvelles ressources humaines et, d'autre

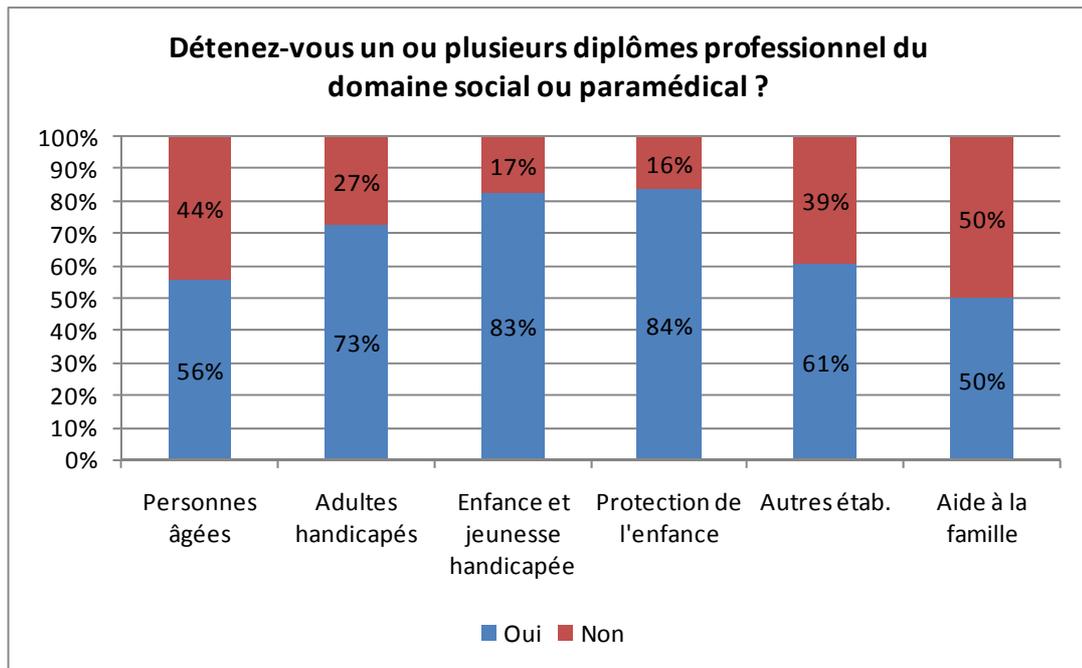
part, il souffre d'un manque d'attractivité qui oblige les employeurs à élargir le vivier de recrutement. A l'opposé l'engagement des professionnels dans le secteur du handicap est beaucoup plus ancien et les postulants aux postes de direction ont le plus souvent une expérience importante du secteur. Et si ces parcours deviennent moins fréquents, de nombreux directeurs sont d'anciens éducateurs promus chef de service puis directeur avec une qualification en formation continue.

### Une ouverture naissante à une diversification des profils

La situation du marché du travail explique sans doute également les différences de perception en termes de diplôme. Globalement, le Cafdes reste la référence dans le secteur malgré la création de nombreux masters dans le domaine du management et de la gestion des institutions sociales et médico-sociales. Pour certains, ces masters préparent aux fonctions administratives au niveau d'un siège social mais pas aux fonctions de direction d'un établissement. Pour d'autres, ils sont incomplets et de qualité inégale. La « *pléthore de masters dont on ne sait pas très bien ce qu'il y a dedans* » incite les employeurs à rester sur le diplôme emblématique du secteur qu'est le Cafdes. Un employeur évoque même le risque d'une qualité insuffisante de ces formations car « *ce qui est demandé ce n'est pas le contenu du diplôme mais le niveau I* » et suggère de réfléchir à une « labellisation » des formations.

Pourtant, le Cafdes, malgré sa situation dominante, n'est pas toujours perçu non plus comme la panacée « *le Cafdes est parfait pour le côté gestion d'établissement sanitaire et sociaux, mais ne donne pas suffisamment de vision des politiques sociales dans leur ensemble, ou des évolutions européennes par exemple. Il se limite trop, en caricaturant, à une « boîte à outils » pour les directeurs* » (Association Protection de l'Enfance et Insertion), « *on constate un formatage trop important dans les formations cafdes et le caferuis, le futur directeur apprend à dérouler une recette* » (Association Protection de l'enfance, Personnes âgées). Des organismes sont donc plus ouverts à ces masters voire à des diplômes extérieurs au secteur social et médico-social notamment dans le secteur privé lucratif mais pas uniquement. Ce qui est mis en avant sont alors les compétences de gestion et management. Les employeurs disent recevoir un nombre important de candidatures de personnes en reconversion et, même si leur embauche reste exceptionnelle et encore perçue comme un palliatif à l'absence de candidature du secteur, l'expérience s'avère souvent positive : « *les profils autres apportent un regard extérieur sur le monde social et médico-social très enrichissant* », « *la dernière recrutée est issue du commerce des cosmétiques et réussit très bien* », « *ces profils, s'ils n'ont pas l'expérience doivent adhérer à des valeurs qu'ils recherchent parfois eux-mêmes pour donner un sens à leur carrière* » (Association Handicap Protection de l'Enfance).

On retrouve ces différences de profils en fonction du secteur d'activité dans les résultats de l'enquête auprès des directeurs : plus de 80% des directeurs du secteur de la Protection de l'enfance sont titulaires d'un diplôme professionnel du secteur contre 56% dans le secteur des Personnes âgées et 50% dans le secteur de l'Aide à la famille.



## 2.4 – L'impact des réorganisations des équipes de direction sur les profils recherchés

Au-delà du diplôme et de l'expérience des publics, les profils et compétences recherchés lors du recrutement d'un directeur diffèrent selon l'organisation de la fonction de direction. Si le siège centralise certaines tâches administratives ou si une co-direction assure la gestion administrative et financière par exemple, les exigences de l'employeur sur ces techniques seront moindres que dans un petit établissement pour lequel des compétences pointues dans ce domaine seront nécessaires. Une plus grande polyvalence est demandée au directeur dans les petits établissements.

Les évolutions structurelles des établissements et organismes sociaux et médico-sociaux impactent la structure même de la fonction de direction : regroupements d'établissements sous une même direction qui devient alors multi-sites, organisation selon une logique de pôle par « dispositif » (Prévention sociale, accueil familial, milieu ouvert...) ou par public (Directeur référent « Enfance », « Handicap »...) et non plus selon une logique d'établissement, mutualisation de certains services. On voit apparaître également des groupements inter-associatifs qui peuvent se constituer selon une logique de public ou de territoire. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, les profils des directeurs recherchés évoluent : ils doivent être aptes à des modes de management plus coopératifs, ils exercent de plus en plus au sein d'une équipe de direction et non plus seul, les directions multi-sites éloignent le directeur de ses équipes et du public avec lesquels il doit trouver de nouveau mode de relation, l'expertise technique demandée est moindre... :

*« Les directeurs doivent savoir que les modes d'exercice vont aussi se transformer, par exemple on aura de plus en plus des groupements d'établissements, d'associations... et des évolutions nouvelles : les directeurs seront par exemple confrontés à une fongibilité de moyens, à davantage de nécessité de s'inscrire dans un réseau... cela va changer encore leur posture, la qualification doit les amener à s'y préparer aussi » [Association secteur protection de l'enfance, assistance éducative].*

*« Il y a une tendance au développement des groupements. Notre association a entrepris de se rapprocher de 4 autres associations, à notre initiative, pour développer de la transversalité, s'inscrire dans une approche territoriale, rechercher des synergies stratégiques. Avec ces groupements, on va voir apparaître encore de nouvelles complexités. Il faudra mutualiser des axes de réflexions stratégiques, voire des outils de GPEC par exemple. De nouveaux métiers ou de nouvelles fonctions pourraient apparaître : un directeur référent enfance, un directeur référent handicap, personnes âgées, etc. Les nouveaux profils de directeurs devront pouvoir se situer dans ces nouveaux ensembles. Il y a cependant un risque que des logiques plus économiques influencent la constitution de tels groupements : à l'instar des orientations des ARS dans le sanitaire, les financeurs pourraient inciter à mutualiser des ressources. Cela pourrait même aller à l'encontre de l'intérêt des usagers, de la qualité de service et de la prise en compte de leurs droits » (Association secteur social, enfants, adultes, familles).*

*« Aujourd'hui, l'autorité ne vient plus du diplôme « d'expertise technique du social » ou d'un profil de directeur « charismatique », mais de cette capacité à comprendre les politiques et les systèmes, à avoir une vision plus stratégique et politique globale » (Association Protection de l'Enfance, Insertion).*

*« Avant, quand nous reprenions des structures, c'était souvent une infirmière coordonnatrice qui était en poste de direction. Maintenant cela a évolué, nos Ehpad couvrent une grande diversité de métiers, le directeur n'a pas à être en expertise sur le médical ou paramédical, car on a en interne des médecins, des infirmières coordonnatrices, des paramédicaux... » (Groupe privé, personnes âgées médico-social, sanitaire).*

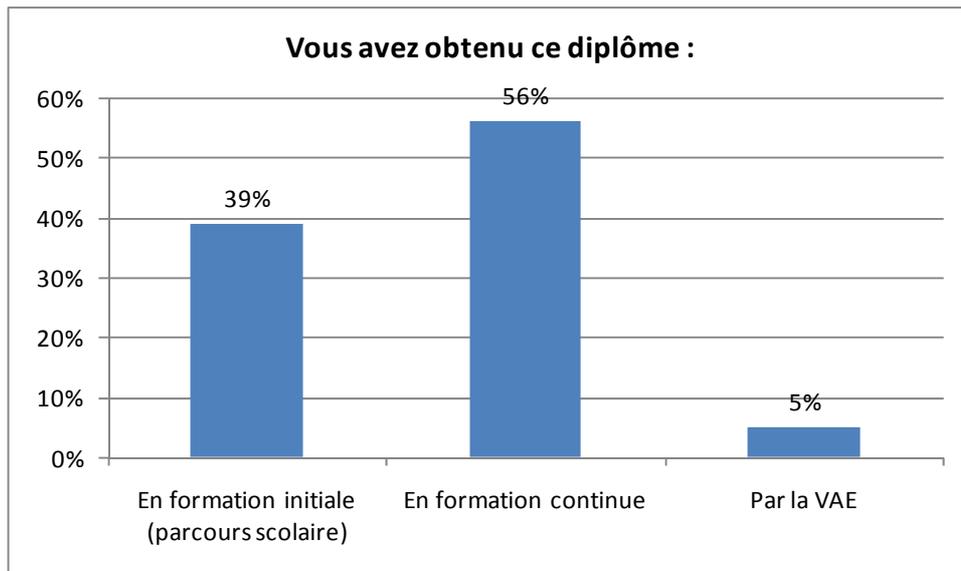
Ces réorganisations font également bouger les postes d'encadrement intermédiaire et notamment les chefs de service qui assurent par exemple la proximité avec les équipes et le public. Ainsi, un responsable note que *« la tendance est à l'élévation des niveaux de qualification, à tous les niveaux de direction et d'encadrement » (Association Aide à domicile).*

Mais, comme nous l'avons vu plus haut, ces évolutions sont encore en cours et les nouvelles organisations ne sont pas stabilisées. Il en résulte une certaine incertitude quant au profil à rechercher et des recrutements effectués par tâtonnement, tant au niveau des compétences que des diplômes et parcours antérieurs. Et il semble exister aujourd'hui une ouverture de ces postes à des recrutements extérieurs au secteur social et médico-social même si cette ouverture s'accompagne de nombreux doutes et craintes.

## **2.5 – La formation continue des directeurs**

Face à ces fortes évolutions, à cette diversité des parcours des nouveaux directeurs, les besoins de formation continue s'individualisent et doivent s'inscrire en complémentarité de la formation initiale. Un responsable souligne que, quel que soit le profil de la personne recrutée, le pré-supposé est que la prise de poste nécessitera un complément de formation. Le complément sera ensuite défini en fonction des acquis du nouveau directeur.

En termes de formation qualifiante, il faut tout d'abord rappeler que la majorité des directeurs a obtenu son diplôme de niveau le plus élevé en formation continue :



Moins de 40% des directeurs ont en effet obtenu leur diplôme en formation initiale. La VAE reste encore une modalité relativement marginale d'obtention d'une certification<sup>4</sup>.

Hormis la formation certifiante qui présente des difficultés en premier lieu du fait de sa longueur et de son coût et qui s'effectue généralement en alternance ou dans le cadre d'un CIF ou, plus rarement, du plan de formation, la formation continue des directeurs englobe aussi des actions non certifiantes financées dans le cadre du plan de formation, du DIF, ou de la période de professionnalisation. Mais on constate que, si des formations sont prévues à la prise de poste (parcours de formation spécifique pour les nouveaux directeurs par exemple), les formations en cours d'emploi se font ensuite beaucoup plus difficilement et le constat dominant est que « *les directeurs ne prennent pas assez le temps de se former* ». La forte disponibilité requise et les responsabilités attachées à cette fonction ne facilitent pas leur départ, ne serait-ce que pour 48 ou 72 heures.

Toutefois, les directeurs privilégient d'autres formes que la formation continue « classique » : participations à des congrès ou séminaires, coaching par des cabinets conseil spécialisés (en management notamment), auto-formation...« *La directrice n'a pas fait de formation continue depuis son recrutement en 2009. Mais son niveau<sup>5</sup> fait que ce n'est pas nécessaire. Elle s'informe ou s'auto-forme en suivant des séminaires, ou sur des thématiques telles que qualité, géronto expo, etc.* » (Association mutualiste).

Ils jugent souvent que ces actions courtes et ponctuelles sont complémentaires par rapport aux formations certifiantes. Cela confirme un point de vue très partagé : la compétence des directeurs passe par la qualification, mais ne saurait s'y résumer. Le diplôme est donc loin d'être le principal vecteur de professionnalisation des directeurs, même s'il octroie un « label » et atteste, pour les autorités, de la détention d'un niveau jugé « conforme ».

De façon relativement transversale, les employeurs et directeurs généraux interrogés évoquent des besoins de formation sur des thématiques :

- démarche qualité,

<sup>4</sup> Il faut préciser qu'au-dessus de 45 ans, la majorité des directeurs ont obtenu leur diplôme en formation continue. La majorité des parcours de VAE sont détenus par des directeurs entre 40 et 55 ans.

<sup>5</sup> DESS économie et gestion hospitalière privée + expérience de 4 ans comme directrice d'hôpital et de 10 ans comme directrice de maison de retraite.

- évaluation interne,
- GPEC
- systèmes d'information et de gestion
- droit du travail et notamment législation du temps de travail
- management inter-générationnel
- prévention des RPS...

Certaines de ces thématiques sont généralement peu abordées dans les formations certifiantes, ou « survolées », ou encore appréhendées d'un point de vue trop général pour pouvoir permettre une mise en application pratique dans la structure.

## 3 – Des difficultés et freins à l'application du décret

Malgré la forte élévation du niveau de qualification et l'existence d'un DUD dans une majorité d'organismes, la mise en œuvre du décret s'est heurtée à plusieurs obstacles que ce soit sur la formalisation des délégations au sein d'un document unique ou sur le volet de la qualification des directeurs en tant que telle (renvoyant aux politiques de recrutement, de formation, de construction des parcours d'accès à la qualification).

### **3.1 - L'élaboration d'un DUD**

L'élaboration du document unique n'est pas encore une réalité dans toutes les organisations. Plus que des difficultés techniques, des raisons plus fondamentales et stratégiques expliquent cette situation.

En premier lieu, consigner et formaliser dans un DUD les délégations peut être source de clarification des relations entre conseils d'administration et équipes de direction, mais peut aussi restreindre les marges de manœuvre et d'interprétation possible du rôle et des missions de chacun. En clair, certains employeurs peuvent être réticents à formaliser trop précisément l'étendue des délégations consenties aux directeurs.

Derrière l'adoption d'un DUD, il y a aussi une partie de jeu de pouvoir. Le DUD peut résulter d'une négociation plus ou moins subtile entre président, vice-président, directeur, et d'une certaine manière contribue à légitimer chacun dans son rôle, avec un équilibre parfois délicat à trouver. Ce jeu varie bien entendu en fonction de la situation propre à chaque organisation : antériorité dans les fonctions de chaque partie prenante, contexte de stabilité ou période marquée par des changements importants au niveau de la gouvernance, de la stratégie ou du projet associatif, situation financière et relation avec les financeurs, etc.

Enfin, le fait de « figer » dans le DUD des définitions de postes, l'étendue de certaines délégations, voire de subdélégations, alors que le contexte peut être évolutif, ne plaide pas toujours en faveur d'un aboutissement rapide du processus d'élaboration de ce document. Ceci explique en partie le caractère inachevé du DUD constaté dans certaines organisations, qui ne couvre pas l'ensemble des délégations (délégations entre Président, Vice-président et DG mais non déclinées au niveau des directeurs et directeurs adjoints par exemple). La raison souvent avancée – manque de temps pour effectuer le travail technique d'élaboration du DUD – paraît rarement la seule explication, même si l'on voit que certaines organisations ont eu un processus large, mobilisant parfois l'ensemble de l'équipe de direction, voire l'ensemble des cadres, sur des démarches de réflexion.

C'est donc la complexité des organigrammes, leur caractère encore mouvant, qui freinent la consignation des délégations dans un document figé.

### 3.2 – Le coût de la formation

L'accès à la qualification de niveau I des directeurs a un coût (pédagogique et non pédagogique) qui peut être élevé, en particulier lorsque une formation certifiante complète et longue est envisagée, à l'instar du CAFDES.

Le coût de la formation elle-même est donc une première raison – mais pas nécessairement la principale – surtout parce que cela pèse sur le plan de formation et limite les moyens de financement d'autres actions de formation, pour d'autres catégories de personnels.

*« Nous réservons une partie du financement du plan de formation chaque année pour la formation des directeurs. Ils sont incités à se former, plutôt des formations courtes de quelques jours, conférences, séminaires... »* (Association secteur médico-social handicap mental et physique).

Certains directeurs ont financé leurs actions de formation via le DIF, pour ne pas amputer trop le plan de formation : *« L'accompagnement VAE au Cafdes a été financé sur les heures DIF de la directrice. De même pour les formations à l'évaluation interne, ou sur la gouvernance associative. C'est la formation GPEC qui a été la plus longue (à raison de 2 jours par mois pendant 2 ans). Les autres formations suivies sont des formations plus courtes, de 21 h à 35h : RPS, conduire une équipe de direction, qualité »*. (Association aide à domicile).

Cependant, certaines organisations acceptent de financer des formations longues et certifiantes : *« La formation des directeurs de pôles et des directeurs de pôles adjoints passe d'abord par les formations diplômantes longues. Plusieurs ont fait le Cafdes en cours d'emploi. L'association leur donne la possibilité de faire financer cette formation sur le plan »*. (Association secteur social, enfance, adultes, familles).

Surtout, au-delà du coût, ce sont les conséquences de l'absence du directeur en formation qui constituent le principal obstacle. Le délai de la prise de poste effective est retardé si le directeur doit démarrer par une formation. Même s'il ne s'agit pas d'une formation à temps complet mais d'une formation modulaire, le manque de disponibilité du directeur pour se consacrer à temps plein à sa mission est un réel problème, que certaines organisations parviennent toutefois plus ou moins bien à juguler – un directeur d'un autre établissement de l'organisation peut par exemple faire l'intérim en cas d'absence, le DG peut lui-même s'impliquer plus spécifiquement dans certains cas...- .

La VAE peut permettre de palier à ces inconvénients, ou de les atténuer : *« La VAE est un axe important, notamment pour les directeurs recrutés avant la loi 2002-2 qui avaient 10 ans devant eux pour obtenir la qualification requise, ou même avant le décret de 2007 (7 ans jusqu'en 2014), car ce serait impensable qu'ils se forment tous en voie directe, fassent 2 ans de formation Cafdes »* (Association secteur protection de l'enfance, assistance éducative).

Le coût de la formation constitue un obstacle réel à l'application du décret. Pour éviter cet obstacle, nous avons vu qu'une stratégie des employeurs était d'exclure du recrutement les candidats ne détenant pas la qualification exigée ou sinon de ne retenir que ceux pour lesquels une qualification par la VAE était envisageable.

Au-delà du coût, il faut enfin évoquer la réticence d'une partie des directeurs à se former (selon âge, l'expérience, etc.). *« Il y a des freins à la formation pour les directeurs: psychologiques (« je connais mon métier »), il faut connaître les organismes de formation sur le territoire, et puis il y a l'aspect financier, car cela prend une part importante sur les*

*budgets, quand c'est de la formation diplômante, mais on n'a guère le choix » (Groupe lucratif, Personnes âgées).*

Il est fréquent d'entendre des présidents ou directeurs généraux d'association reconnaître qu'une partie de leurs directeurs d'établissements n'obtiendront jamais la qualification requise, en particulier parmi les plus anciens – qui sont aussi souvent ceux qui disposent du délai maximal pour se former, jusqu'en 2017 s'ils étaient en poste avant la parution de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002. Dans ce cas, le scénario le plus probable est le remplacement du directeur, à son départ en retraite, par un nouveau directeur diplômé.

Au-delà de l'âge et de l'ancienneté, certains directeurs ont du mal à envisager des formations certifiantes longues, ils privilégient les formations plus courtes, et misent aussi sur leur réseau (relations avec d'autres directeurs d'établissements ou d'associations, avec des fédérations d'employeurs, etc.) pour s'informer en permanence et maintenir leur professionnalisme.

### **3.3 – Des difficultés de recrutement**

La politique de formation et de qualification des directeurs n'est pas la seule mise en œuvre par les employeurs pour se mettre en conformité avec le décret. L'élévation des niveaux de qualification passe aussi par le recrutement de personnels « mieux formés » mais surtout plus diplômés.

Pour autant, là encore, des difficultés de recrutement sont signalées, quoique inégales selon la localisation et l'attractivité du territoire et de la structure, le type de poste proposé ou encore l'étendue des missions confiées. S'agissant des fonctions de direction, le recrutement interne ou externe cible prioritairement des personnes disposant d'une expérience significative dans une fonction cadre a minima, donc des profils plutôt mobiles. Ce n'est donc pas tant la présence d'une offre de formation supérieure sur le territoire ou à proximité (région) qui est déterminante ici.

La première difficulté tient au dynamisme du marché du travail local. Certains territoires isolés ont en effet un marché du travail pauvre en cadres de direction, diplômés de niveau I, avec peu de flux et de candidats par rapport aux offres d'emploi proposées.

*« Nous avons localement des difficultés de recrutement, dans certaines régions. Notamment en Ile-de-France, où la concurrence est rude, le coût de la vie plus élevé, et il y a pas mal de turn over, ou dans des villes moins attractives (Perpignan, Amiens) et où l'on trouve aussi moins d'organismes de formation » (Groupe lucratif – Personnes âgées).*

*« Pour 3 postes de directeurs ouverts, nous avons eu une quarantaine de candidats seulement, avec environ une dizaine de profils vraiment intéressants. On voit trop de jeunes éducateurs sans expérience, qui se verraient déjà directeurs. Cela est dû aussi à la situation excentrée et peu attrayante du bassin d'emploi (NB : Nord Cotentin, Cherbourg) ». (Association secteur médico-social, handicap mental, physique).*

En second lieu, l'exigence de qualification a contribué depuis 2007 à restreindre progressivement le vivier des candidats potentiels, si ce n'est à « vider » ce vivier. De nombreuses associations qui avaient une politique active de promotion interne de chefs de service, voire en amont de travailleurs sociaux, vers les fonctions d'encadrement puis de direction, se sont heurtées à cette exigence nouvelle, les contraignant à écarter des candidatures qui auraient pu être envisagées antérieurement sauf à avoir suffisamment anticipé les besoins et qualifié les prétendants. D'une certaine manière, une concurrence plus forte entre les associations pour être attractives auprès des diplômés – et a fortiori des

candidats présentant à la fois un parcours réussi avec expérience de fonction de direction et titulaires d'un diplôme de niveau I – a aussi entretenu cette « tension », même si elle reste toute relative. *« Pour recruter notre directeur d'EHPAD multi-sites, nous avons dans un premier temps recruté un candidat n'ayant pas le niveau de diplôme requis (diplôme d'infirmier) mais en stipulant dans son contrat de travail l'obligation d'acquérir au moins un diplôme niveau II. Suite à son départ, le recrutement de l'actuelle directrice a permis d'avoir à la fois une personne niveau I et bénéficiant d'une longue expérience (>10 ans) à des postes de direction dans le sanitaire et le médico-social »* (Association mutualiste).

Un employeur souligne à ce titre que les difficultés de recrutement de personnes titulaires du Cafdes iront en s'accroissant avec la prochaine vague de départs à la retraite, le flux de diplômés actuel étant aujourd'hui insuffisant pour y faire face.

Il y a aussi la complexité du processus de recrutement en tant que tel. Certains Présidents d'associations souhaitent se faire accompagner par un cabinet spécialisé dans le recrutement : *« Nous ne sommes pas des pros du recrutement, c'est compliqué. Je préfère qu'il y ait une pré-sélection de 4/5 candidats par un cabinet, quitte à les voir après avec mon vice-président et la directrice »* (Association secteur aide à domicile).

L'ouverture des recrutements à l'extérieur, hors secteur social et médico-social, phénomène que le décret a sans doute accentué par la recherche de candidats qualifiés de niveau I, a pu également avoir des « effets pervers » avec l'embauche de profils venant d'autres secteurs (très divers : banque ou assurance, services, industrie...) sans réelle connaissance de la complexité du secteur social et médico-social et des responsabilités liées. Ainsi, les profils des candidats paraissent parfois inadéquats : *« Pour le recrutement d'un directeur de pôle Enfance, recruté en externe, nous avons reçu environ 40 à 50 candidatures. Pôle emploi nous a orienté des profils pas toujours en phase avec nos attentes »* (Association secteur social, enfance, adultes, familles).

Surtout, leur recrutement, s'il peut être pertinent pour introduire une nouvelle approche managériale, apporter un regard neuf sur certaines stratégies et orientations, génère aussi des difficultés potentielles de positionnement, « d'acculturation » et aussi d'acceptation d'une partie des salariés, et peut nécessiter une période assez longue d'accompagnement, voire de tutorat et de formation sur certains pans des missions des directeurs.

*« Nous n'excluons pas les profils atypiques. Nous avons par exemple recruté un ex ingénieur dans le secteur de l'automobile, ayant fait une formation de reconversion. Mais cela reste un cas particulier, nous sommes assez prudents sur les candidatures de personnes venant d'autres secteurs, sauf si elles ont fait des stages significatifs, de préférence dans des associations que nous connaissons »* (Association secteur médico-social, EHPAD et logements-foyers).

Inversement, des candidats ayant les compétences nécessaires et l'expérience du secteur social mais pas le niveau de diplôme requis sont exclus, cette « sanction immédiate » étant la conséquence directe de l'obligation de qualification suite à l'adoption du décret de 2007.

Certains employeurs constatent d'ailleurs un rajeunissement de la fonction (les départs des directeurs les plus anciens – souvent moins diplômés – étant progressivement compensés par le recrutement de personnes mieux formées).

### **3.4 – La question de la rémunération du personnel de niveau I**

Que ce soit pour attirer des candidats ou pour les fidéliser ensuite dans les postes de direction, la question de la rémunération est bien sûr primordiale. En effet, si l'attractivité du

secteur sur le marché du travail a longtemps reposé sur certains principes d'engagement, de respect de certaines valeurs, d'éthique et surtout sur le sens donné au travail dans le secteur social et médico-social, cela n'est plus suffisant aujourd'hui.

Avant de postuler, les candidats prennent en compte bien sûr l'intérêt du poste et le périmètre des missions confiées, mais aussi le niveau de rémunération offert. L'acceptation d'un emploi de direction suppose souvent – hormis pour les candidatures internes ou externes « de proximité » - un changement de région, donc une mobilité à la fois professionnelle et géographique, une situation souvent difficile si le conjoint est actif, en fonction de la situation familiale et de la présence d'enfants en bas âge ou adolescents, etc.

De plus, ces postes de travail supposent d'accepter une certaine prise de risque (il faut faire ses preuves et convaincre non seulement son conseil d'administration, mais aussi les cadres et plus largement l'ensemble du personnel) ainsi que des conditions d'emploi exigeantes (horaires et disponibilité, responsabilités, relations aux autorités, etc.).

L'ensemble de ces caractéristiques expliquent que les candidats aux fonctions de direction comparent tous les aspects, y compris financiers.

Pour certaines associations, les marges de manœuvre sont très limitées. Elles ne peuvent valoriser le niveau I financièrement, et doivent se conformer aux niveaux de rémunération prévus dans les conventions collectives. Les responsables ont le sentiment d'un décalage important entre les exigences de niveau et la capacité de rémunération qui les priverait des « très bons profils ». *« Avec le décret, il y a sur le secteur un décalage important sur le marché du travail entre les exigences de niveau et la rémunération. La professionnalisation est une bonne chose sur le principe mais la question des moyens n'a pas été posée. Il est difficile aujourd'hui pour nous d'embaucher des très bons profils on ne peut offrir des rémunérations compétitives » (Association Aide à domicile).*

### **3.5 – Une méconnaissance parfois du contenu du décret**

Bien que le décret ait été publié il y a près de 5 ans, force est de constater qu'il reste relativement méconnu – dans ses modalités détaillées - de la part de certains employeurs. Il constitue, rappelons le, le dernier décret relatif à la mise en œuvre de la loi 2002-2, qui a été à l'origine de profondes transformations du secteur social et médico-social, dont la professionnalisation et la qualification des directeurs n'est qu'un aspect.

Nous avons pu ainsi entendre, pêle-mêle, des approximations ou même des inexactitudes ou des interrogations qui en donnent une illustration :

- « Un diplôme de niveau I est obligatoire pour tous les directeurs »
- « Y a-t-il des obligations différentes selon la catégorie d'établissement » ?
- « Quel est le délai pour obtenir les niveaux de diplômes requis ? »
- « Quelle est la liste des diplômes admis » ?
- ...

Les financeurs, et notamment des Conseils généraux, transmettraient parfois eux-mêmes des exigences inexactes par rapport au décret :

- « Tous les directeurs doivent détenir un niveau I »
- « Les directeurs des Ehpad doivent avoir un niveau II »
- « Il y a obligation d'avoir le Cafdes »
- ...

Surtout, peu d'organisations semblent avoir véritablement fait un point très détaillé de la situation et des obligations de qualification de tous les directeurs, eu égard à leur situation propre, à leur date de prise de fonction, etc. Nous avons pu observer, au cours des entretiens, que certains DG semblaient découvrir qu'une partie encore de leurs directeurs ne détenaient pas le niveau de qualification requis...

De même, la mise en conformité en fonction du franchissement de certains seuils ne semble pas faire l'objet d'un suivi précis.

Cela traduit certainement aussi le fait qu'entre la parution du décret en 2007 et le lancement d'une évaluation sur sa mise en œuvre, il y a eu une prise en compte partielle de l'obligation de qualification, et une mise en action progressive, que certains employeurs justifient en faisant observer qu'aucune autorité de tutelle ou financeur n'est venue réclamer le DUD, ou contrôler la mise en conformité par rapport à ce décret.

En fin de compte, il y a sans doute eu aussi de la part du Ministère une communication qui s'est surtout focalisée sur le décret lui-même, assez peu sur l'accompagnement nécessaire des structures (par les fédérations d'employeurs, les OPCA, etc.) pour prendre en compte cette obligation. Rappelons que le nombre très élevé d'associations concernées et de directeurs laissait supposer un délai important avant de parvenir à la montée en qualification, le législateur ayant prévu au maximum une période de 10 ans pour les personnels les plus anciens.

### **3.6 - Les limites et risques du décret**

In fine, la grande majorité des employeurs rencontrés estime que l'obligation de qualification était nécessaire au regard de la complexification du métier, qu'elle s'inscrivait dans la suite logique de la parution de la loi 2002-2, et participait aux exigences nouvelles d'évaluation, de professionnalisation et de développement de la qualité de service.

Néanmoins, elle présente de leur point de vue certaines limites.

En premier lieu, elle ne tient pas suffisamment compte des caractéristiques du poste de direction, et de sa complexité. Au-delà de la taille de la structure, de ses domaines d'activités, le caractère mono ou multi-établissements de la direction génère des contenus de poste différents (liens plus ou moins développés et directs avec les équipes d'encadrement de proximité, complexité de la gestion comptable et de la gestion du personnel, relations avec des autorités de tutelle différentes, etc.).

Ainsi, selon un Président d'association du secteur de l'aide à domicile : « *Les petites structures ne pourraient pas financer un niveau I, il y a aussi des directeurs qui ont peu de formation mais font néanmoins un travail formidable, par exemple d'anciennes TISF qui font tourner parfaitement des structures de 30/40 Tisf et aides à domicile* ».

Ce point cependant fait débat : « *Il faudrait maintenant obliger à avoir niveau I ou II, et exclure les dérogations en niveau III : même dans une petite association de service à la personne de quelques salariés, n'avoir aucune notion de gestion en n'ayant qu'un diplôme de niveau III en travail social ou paramédical ne suffit plus. Mon rêve serait qu'on oblige le niveau I et qu'on fasse des dérogations possibles vers le niveau II. Mais il faut être réaliste, on n'obligera pas 30 000 établissements à n'avoir que des niveaux I demain* » (Association secteur médico-social).

Les spécificités de la fonction publique territoriale ont été peu prises en comptes, même si un arrêté<sup>6</sup> a permis d'établir certaines « équivalences »<sup>7</sup>. Des présidents ou vice-présidents de CCAS observent que pour eux « *le décret n'a rien changé. Il a apporté une contrainte supplémentaire, qui était nécessaire dans le secteur associatif, mais il fallait dans le public créer des passerelles pour permettre aux personnes ayant un certain grade de ne pas avoir à se (re)former. Ce qu'a permis l'arrêté du 19 janvier 2010. Le décret n'a rien changé sur les pratiques de recrutement (concours). Grâce à cette passerelle, les personnes qui avaient les grades requis ont été heureusement dispensées de se qualifier. Mais dans de petits CCAS, certains n'étaient que au grade de rédacteurs, il y a eu certainement davantage d'impacts, obligation de se former (ou de remplacer des personnes sur le départ par d'autres profils, ayant un grade plus élevé, d'attaché par exemple)* ».

L'obligation de qualification ne tient pas compte non plus du type de public accueilli, qui impacte la difficulté de la fonction de direction : personnes âgées dépendantes, personnes lourdement handicapées, publics en forte difficulté sociale, adolescents relevant de la protection judiciaire de la jeunesse, accueillis en centre éducatif renforcé, etc. Les problématiques de prise en charge sont plus ou moins complexes selon les publics, les liens avec les partenaires extérieurs pourront inclure des relations avec des magistrats, avec des représentants des forces de police, avec le secteur hospitalier, la psychiatrie, etc.

L'un des effets « non anticipés » dans le décret résulte de la tendance à la mutualisation des postes de direction, que nous avons soulignée (cf. partie 1), tendance accentuée sous l'effet des restrictions budgétaires imposées par les financeurs. Cette mutualisation des fonctions de direction, s'accompagnant d'une réduction du nombre de directeurs d'établissements, risque d'entraîner des transferts de tâches vers les chefs de service, qui restent en dehors du champ d'application du décret et donc de l'exigence de qualification.

Si certaines associations semblent avoir implicitement intégrées une élévation progressive du niveau de qualification de leurs cadres, il n'y a nulle obligation et des disparités importantes pourraient se creuser entre les établissements.

---

<sup>6</sup> Du 19/01/2010.

<sup>7</sup> Sont assimilés à un diplôme de niveau I : les personnes ayant le grade d'administrateur territorial ou d'attaché territorial.

Sont assimilés à un diplôme de niveau II : les personnes ayant un grade de cadre territorial de santé infirmier, rééducateur et assistant médico-technique, ou conseiller socio-éducatif territorial.

## EN CONCLUSION

---

La mise en œuvre du décret de 2007 s'est traduite par une poursuite de la montée en qualification des directeurs, très perceptible entre l'enquête réalisée en 2005 et celle de 2011. Cette montée en qualification a résulté de différentes stratégies : recrutement de personnes plus diplômées, formation professionnelle continue, VAE.

Si l'aspect « obligatoire » a sans doute fortement contribué à cette élévation des qualifications, ce mouvement s'est semble-t-il engagé progressivement dès la loi 2002-2, et en tout cas avant la parution de son dernier décret d'application, celui de février 2007. Ce décret est perçu plutôt positivement aujourd'hui par les employeurs et les directeurs qui témoignent de la complexification des missions des directeurs nécessitant de toute façon, de développer à la fois leurs compétences et leurs qualifications. Les associations et autres structures connaissent des évolutions stratégiques et organisationnelles importantes, la tendance à la structuration de plusieurs niveaux de directions (direction générale et directions adjointes, ainsi que directions de pôles au niveau des sièges sociaux ou de groupements ; directions et directions adjointes d'établissements), le développement des postes de direction multi-sites, impactent le périmètre des fonctions de direction, l'étendue de leurs responsabilités et les délégations attribuées. L'obligation d'élaboration du DUD oblige à clarifier ces nouvelles organisations, même si peu d'organismes semblent avoir été déjà assez loin dans la démarche pour faire de ce document un outil à part entière de gestion des ressources humaines et de management.

Mais, si les employeurs ont intégré les exigences de qualification dans leur politique de formation et de recrutement, la mise en œuvre du décret se heurte à 2 obstacles essentiels : le coût de la formation et l'investissement personnel importants pour les directeurs en poste qui ne détiennent pas la qualification exigée, et une pénurie de candidats détenant une qualification de niveau I pour les établissements qui souffrent d'un manque d'attractivité (secteur de personnes âgées, zones géographiques isolées...). Les employeurs soulèvent d'ailleurs les questions de « que doit-on faire si le directeur n'a pas la qualification requise à l'issue du délai ? » et « que doit-on faire si aucun des candidats répondant aux différents critères de recrutement ne répond à celui concernant le niveau de qualification ? ».

Ces difficultés comportent un risque d'effet pervers important qui est la recherche du niveau I « à tout prix » :

- en termes de recrutements, l'employeur peut être conduit à recruter une personne de niveau I mais n'ayant pas toutes les compétences requises (l'expérience du secteur et la connaissance des publics notamment). Des expériences réussies ont eu lieu mais un accompagnement spécifique de ces profils (par le tutorat, la formation) est nécessaire pour que cette ouverture soit effectivement un enrichissement pour le secteur et non un pis-aller à l'absence de candidats.
- En termes de formations, le risque est une multiplication de l'offre de formations courtes et sanctionnées par un niveau I pour répondre à une forte demande en négligeant leur qualité. Des employeurs soulignent l'inégalité des niveaux d'enseignement entre les formations. Pour remédier à cette difficulté, une « labellisation » des formations a été suggérée.

Ainsi, cette recherche du niveau I peut générer une dérive consistant à privilégier trop le seul diplôme, alors qu'il ne saurait résumer à lui seul la compétence. C'est le « parcours qualifiant » dans son ensemble qui devrait être la base de l'évaluation, le mode de construction des compétences passant par de multiples vecteurs : la formation initiale, la formation continue tout au long de la vie, les expériences professionnelles, les coopérations, etc.

La VAE est une traduction de cette évaluation du parcours qualifiant. Cette modalité de certification est d'ailleurs privilégiée aujourd'hui par les directeurs et les employeurs mais les démarches abouties sont encore rares. Cet écart entre les intentions et la réalisation mériterait sans doute un examen approfondi : Quelles sont les démarches effectivement entreprises par les directeurs ? Quelle est la proportion de directeurs qui valide la certification totalement, partiellement ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?...

Enfin, si malgré l'existence de freins, la nécessité d'une qualification est reconnue par une majorité d'employeurs et de directeurs, la définition de son niveau en fonction de la taille de l'établissement ne correspond pas, selon nombre d'entre eux, à la réalité. Celle-ci ne détermine pas à elle seule le niveau de difficulté de la fonction de direction. Son caractère mono ou multi-établissements impacte fortement son contenu. Plus largement, une réflexion doit sans doute être menée sur les nouvelles organisations et l'évolution dans la répartition des tâches et des responsabilités entre la direction et l'encadrement intermédiaire.

## ANNEXES

---

### Annexe 1 – Listes des entretiens réalisés

---

- Association Championnet, Paris
- ARSEA, Alsace
- Association ACAIS, Cherbourg (et Président Association des Directeurs, Cadres de direction et certifiés de l'EHESP)
- Association AFASER, Champigny sur Marne
- Association Accueil et Relais, Arras
- ADMR, Paris
- A Domicile 60, Cherbourg
- Centre Intercommunal de Gérontologie, Strasbourg
- AID Haut-Rhin
- Association Monsieur Vincent, Paris
- Association Saint-Brieuc
- Association A Domicile, le Mans (Président FNAAFP / CSF)
- Association Montjoie, le Mans
- Sauvegarde du Morbihan
- AGEF 29
- Groupe Le Noble Age (Maisons de retraite)
- Croix-Rouge française
- FNADEPA
- Le Clos du Nid (FAM, MAS, ESAT, IME,...)
- AFIPAEIM
- UNIFED / ARIMC Rhône-Alpes
- La Dame de la Providence (MECS)
- Armée du Salut
- ADSEA 38
- Mutualité Française, Côtes d'Armor
- CCAS Clermont-Ferrand
- CIAS Lavoncourt, Franche-Comté

- CCAS Champigny sur Marne

## Annexe 2 - Analyse des offres d'emplois des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux

	2011	2005
Etablissements et services pour l'enfance et la jeunesse handicapée	<b>(2)</b> De formation de niveau II médico-social <b>(4)</b> Titulaire d'un diplôme de niveau I type CAFDES	
Services à domicile ou ambulatoires pour handicapés (enfants et adolescents)	<b>(2)</b> diplôme de niveau 2 minimum (Licence/Master en gestion / management des établissements de santé, médico-sociaux ou sanitaires et sociaux, ou équivalent)	Diplôme d'Etat d'infirmier, voire de cadre infirmier Une formation complémentaire de niveau I (CAFDES ou master du secteur social peut être demandé
Etablissements et services d'hébergement pour adultes handicapés	<b>(1)</b> Diplôme de niveau 1 <b>(2)</b> CAFDES ou diplôme de niveau I	Formation supérieure de niveau I dans le secteur médico-social, (éventuellement de niveau II si le candidat a une expérience professionnelle solide) et des formations complémentaires de type DESS en gestion d'établissements sociaux et médico-sociaux. Le CAFDES peut être demandé.
Etablissements et services de travail protégé et de réinsertion professionnelle pour adultes handicapés	<b>(1)</b> CAFDES ou diplôme de niveau I sanitaire et médico-social	2 types de profils : Soit un diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé complété par une formation continue des modules de gestion, management etc. Soit diplômes techniques (de niveau III au niveau I) ou commerciaux.
Etablissements d'hébergement pour personnes âgées	<b>(5)</b> Diplôme universitaire Bac + 5 (Eco/gestion). Master 2 ou CAFDES <b>(3)</b> Diplômé Bac +5, de type CAFDES ou DESS Gestion de la Santé, Master de gestion des établissements sanitaires et médico-sociaux, <b>(2)</b> BAC+5 (ou du CAFDES) et d'une expérience en Management d'équipe <b>(1)</b> diplôme de niveau 2 minimum (Licence/Master en gestion / management des établissements de santé, médico-sociaux ou sanitaires et sociaux, ou équivalent)	Diplôme du domaine sanitaire (médecin, infirmier diplômé d'Etat, Kinésithérapeute) complété par un diplôme universitaire (DESS en gestion d'établissement du secteur sanitaire et médico-social), CAFDES
Services sanitaires de maintien à domicile pour personnes âgées	<b>(2)</b> diplôme de niveau I certifié par le RNCP.	
Service d'aide à domicile pour personnes âgées	<b>(3)</b> Niveau 1	

Etablissements de l'aide social à l'enfance	<b>(1)</b> CAFDES ou autre diplôme de management des ESSMS de niveau 1	CAFDES Diplôme universitaire de niveau I, master en gestion des organisations sanitaires et sociales Diplôme supérieur en travail social Diplômes de niveau III (DEASS, DEES, DEFA)
Etablissements et services du Ministère de la justice pour mineurs		
Services concourant à la protection de l'enfance	<b>(2)</b> Diplôme d'étude supérieure (bac+4/5)	
Etablissement d'hébergement pour adultes et familles en difficulté	<b>(2)</b> diplôme de niveau 2 minimum (Licence/Master en gestion / management des établissements de santé, médico-sociaux ou sanitaires et sociaux, ou équivalent).	CAFDES Diplôme universitaire de niveau I (DESS, master en gestion des organisations sanitaires et sociales) Diplôme supérieur en travail social Diplômes de niveau III (DEASS, DEES, DEFA)
Autres établissements sociaux d'hébergement et d'accueil (Foyer travailleurs migrants)	<b>(1)</b> CAFDES ou Master II Gestion des Etablissements de Santé ou Medico-Sociaux <b>(4)</b> diplôme de niveau I type CAFDES	
Autres établissements médico-sociaux (CSST, CCAA)	<b>(1)</b> diplôme de 3ème cycle universitaire, ENSP, Ecole de commerce ou d'un diplôme similaire	
Etablissements et services multi-clientèle (SPASAD, SSIAD, SAD, Lieux de vie)	<b>(5)</b> : CADFDES ou équivalent	Diplôme de niveau I et/ou CAFDES
Logement en structure collective (Maisons relais)		
Protection des majeurs		
Etablissements ou services divers d'aide à la famille (Centre social, Service de tutelle, Service de travailleuses familiale)	<b>(2)</b> DEJEPS. ou équivalent exigé Diplôme de niveau 1	

Après analyse des offres d'emplois des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux entre 2005 et 2001, on constate que le niveau d'exigence de qualification pour cette fonction s'est accru.

En 2005, le CAFDES pouvait être demandé et tendait déjà à s'imposer comme le diplôme de référence pour l'exercice de la fonction de directeur d'établissements et services sociaux et médico-sociaux. Mais de manière générale, les diplômes requis en 2005 étaient davantage de niveau II et III (diplômes supérieurs en travail social, DEASS, DEES, DEFA, etc).

Aujourd'hui, dans les offres d'emplois concernant des postes de direction d'établissements et services sociaux et médico-sociaux, deux diplômes reviennent fréquemment le CAFDES et le master2.

## Des exemples d'offre d'emploi en 2011

### DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT- LOGEMENT FOYER - H/F

Lieu : BOURG LA REINE, salaire à négocier

AREPA - Association d'envergure nationale (1700 salariés, 68 sites), spécialisée dans la gestion de résidences pour personnes âgées, recherche pour son Logement-Foyer situé à Bourg La Reine (Département 92 - 76 logements) un DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT ' H/F Poste à pourvoir dans le cadre d'un remplacement (à compter du 24 Octobre 2011 jusqu'au 01 Mars 2012)

Missions : Sous la responsabilité du Directeur Territorial, et en relation avec les différents services fonctionnels du siège, vous assurez la mise en œuvre du projet de vie de l'Association et êtes garant du bon fonctionnement de la Résidence (gestion du personnel, gestion administrative et financière,...).

Vous assurez l'animation du réseau gérontologique local, la politique de commercialisation et le suivi des évolutions techniques du bâtiment. De part vos actions, vous rendez optimale la prise en charge et l'accompagnement des résidents, notamment au travers des prestations offertes ainsi que la permanence des relations avec les familles, dans le respect de nos exigences qualité.

Profil : De formation supérieure, diplôme de niveau 2 minimum (Licence/Master en gestion / management des établissements de santé, médico-sociaux ou sanitaires et sociaux, ou équivalent). Première expérience réussie dans la direction d'établissement pour personnes âgées, ou dans les métiers de la prestation de services auprès des personnes âgées (structures d'aide à domicile,...), au sein d'une structure du réseau gérontologique (CLIC) ou un établissement de santé. Dynamique et rigoureux, capacité à fédérer une équipe, vous possédez une solide aisance relationnelle.

Source : APEC

### DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT

**L'OEUVRE FALRET** ' Paris ' Association Reconnue d'Utilité Publique en fort développement et gérant 31 établissements et services **recrute un Directeur** dans le cadre d'une ouverture d'établissement. La Maison d'Accueil Spécialisée de Créteil accueillera, dès juin 2012, des adultes handicapés psychiques (40 places d'internat, 10 places d'accueil de jour, 7 places d'accueil temporaire et séquentiel). Ils seront accompagnés par des équipes pluridisciplinaires de 77.45 ETP.

Mission : En lien avec la direction générale et dans le cadre du projet associatif, vous êtes responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'établissement, de la qualité des prestations, de la gestion et dynamisation des ressources et des moyens et des relations avec les partenaires et autorités de contrôle. Vous bénéficiez d'une délégation large pour assurer votre mission et constituez une équipe de direction.

Vous prévoyez et organisez l'ouverture et la montée en charge de l'établissement, des équipes et des projets, vous êtes pour cela accompagné par un directeur de l'Association.

Vous participez à la dynamique et au développement de l'association.

Profil : De formation niveau I (CAFDES souhaité), vous avez une 1ère expérience significative comme directeur dans le secteur social ou médico-social et une connaissance des problématiques de la souffrance psychique. Vous êtes apprécié pour vos capacités à conduire des projets et à manager et dynamiser les équipes, vos capacités d'analyse et pour vos qualités relationnelles et organisationnelles. Vous faites preuve de rigueur, êtes force de proposition et

souhaitez vous investir. Rémunération CCN66 cadre classe 1 niv.1. *Source APEC.*

## DIRECTEUR DES ETABLISSEMENTS H/F

Lieu : Seine-Saint-Denis

Association Nationale à but non lucratif; prenant en charge les populations françaises rapatriées ainsi que les populations vivant en grande précarité (18 établissements), recherche dans le cadre de son développement, son Directeur des Etablissements (H/F).

Rattaché(e) au Directeur Général, votre mission principale consiste à assurer le pilotage et la coordination des établissements de Seine-Saint-Denis (CHRS, Dispositif d'Urgence, Dispositif de Stabilisation, Dispositif Hivernale d'Hébergement d'Urgence). Vous êtes également responsable de la plateforme nationale d'accueil et d'orientation des français rapatriés. A ce titre, vous êtes l'interlocuteur principal des instances politiques (Ministère des Affaires Etrangères, Consuls) et des Instance publiques et associatives (DRIHL, FNARS, Préfecture de Police,...) et assurez une présence sur le terrain. Au quotidien, vous mettez en œuvre et coordonnez les actions favorisant l'insertion sociale des populations prises en charge sur vos établissements, vous élaborez les outils régissant le fonctionnement des structures, développez et adaptez les activités en fonction des évolutions du secteur de l'insertion sociale, assurez la gestion administrative des établissements en lien avec le Siège et traitez les dysfonctionnements éventuels.

De formation supérieure ouverte de type CAFDES ou Master II Gestion des Etablissements de Santé ou Médico-sociaux, vous possédez au moins 5 ans d'expérience professionnelle comme Directeur d'un réseau d'établissements ou comme Directeur d'un établissement du secteur social et/ou médico-social, intervenant auprès de personnes en difficultés sociales, handicapées, ou de personnes âgées voir d'enfants en difficulté. Vous maîtrisez les relations avec les institutionnels du secteur, faites preuve d'une grande capacité d'adaptation en fonction de vos interlocuteurs. Vous intervenez en transversale et à un niveau stratégique élevé. Véritable manager, vous possédez les qualités techniques et personnelles garantissant une expertise en conduite de projet, et la capacité à travailler en équipe sur des projets de développement. Dynamique et innovateur, vous avez un excellent relationnel et une véritable fibre sociale. Vous adhérez aux valeurs de l'Association.

*Source : APEC*

### Directeur d'établissements et services médico-sociaux H/F

Lieu : Loches , Bridoré ; Salaire 55 K€ brut/an

Les établissements d'Indre et Loire dispensent un accompagnement global associant projets de vie sociale et de soins, et activités professionnelles au sein de cadres structurés et adaptés (5 structures, 76 salariés et 232 personnes accueillies).

#### Finalité du poste :

Pour mener à bien ses missions, la Fédération recherche un Directeur qui, auprès d'une équipe pluridisciplinaire, prendra en charge le management stratégique, fonctionnel et pédagogique des établissements et services.

Sous la conduite du Directeur Territorial, et secondé(e) par 2 directeurs adjoints :

Vous garantissez le respect et le développement des projets d'établissements et de services selon les enjeux sociaux et réglementaires. Dans cette perspective, votre fibre éducative et pédagogique vous permettront d'appréhender les attentes des personnes accueillies ainsi que de leur entourage, notamment en garantissant des projets de vie et de soins individualisés de qualité ;

Votre expertise du secteur médico-social vous permettra de contribuer à la promotion de l'image des établissements et de développer en ce sens la politique commerciale et les synergies nécessaires entre les différents acteurs du réseau afin d'identifier de nouvelles opportunités de partenariat ;

Sensibilisé(e) aux exigences et responsabilités qui pèsent sur la Fédération en termes d'accompagnement, vous assurez la mise en œuvre et le suivi de la démarche qualité au sein des établissements et services. A ce titre, vous vous impliquez dans une dynamique collective pour suivre l'évaluation interne et externe des projets de l'établissement

Enfin, vous vous appuyez sur une équipe de Cadres techniciens et supervisez la gestion administrative, financière et budgétaire, tout en garantissant la mise en œuvre de la politique Ressources Humaines ;

Profil : Sensible aux valeurs de la Fédération, le candidat saura mettre à profit son leadership et son sens de la communication pour mobiliser les équipes en les associant à l'ensemble des projets. Sa capacité de négociation lui permettra également de répondre aux attentes des salariés dans le cadre des orientations de la Fédération. Le candidat doit enfin disposer d'une parfaite connaissance des problématiques liées à l'accompagnement des personnes à déficiences intellectuelles au sein de foyer de vie, d'hébergement et d'ESAT.

Diplôme : CAFDES ou diplôme de niveau I sanitaire et médico-social, complété d'une expérience significative en direction d'établissements médico-sociaux et multi-sites de

minimum 10 ans.

Source : APEC

## DIRECTEURS D'ETABLISSEMENT H/F

Lieu : FORBACH / ST AVOLD

L'AF AEI (Association familiale d'aide aux personnes ayant un handicap mental) des régions Rosselle et Nied est une association à but non lucratif, dont la mission est reconnue d'utilité publique. Elle a pour vocation d'accompagner les personnes ayant un handicap mental. L'AF AEI emploie près de 300 personnes à travers des structures telles que des E.S.A.T (C.A.T), des I.M.E et des foyers, implantées dans le Bassin Houiller de Lorraine, soit pour près d'un millier d'usagers.

Dans le cadre de l'ouverture de ses nouveaux Foyers d'Accueil, nous recherchons des: DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENTS H/F

2 Postes à pourvoir : Saint-Avold et Forbach

Sous la responsabilité de la Direction du secteur Hébergement et Services, vous assurez le pilotage global et la bonne gestion des différents services des FAS/FAM de Saint-Avold ou Forbach.

A ce titre, vous êtes garant de la conduite et la mise en œuvre des projets d'établissement en respectant les valeurs de l'association et en priorisant le bien être des résidents, et serez en charge des missions suivantes :

- Responsable de la sécurité des biens et des personnes (exercices d'évacuations, formation à la sécurité, tenue des locaux ...)
- Responsable de la gestion administrative (plannings, documents réglementaires, législation en vigueur ...), budgétaire, financière et comptable des deux établissements (budgets prévisionnels, plan pluriannuel d'investissement ...)
- Responsable de la gestion globale des Ressources Humaines (recrutement, plan de formation ...)
- Gestion des relations avec les instances représentatives du personnel
- Réunions et reporting régulier auprès du Directeur du secteur Hébergement
- Participation dans la Démarche d'Amélioration continue de la Qualité

Titulaire d'un Diplôme de niveau 1, vous êtes un professionnel du secteur Médico-social.

Manager organisé, doté de fortes capacités relationnelles, vous véhiculez votre engagement et vos valeurs à votre équipe.

Source : Apec

## Directeur

**Association Bethanie** 07110 Chassiers (Ardèche méridionale) 13 établissements et services 594 places - 600 salariés - recrute : **UN DIRECTEUR (H/F)** pour ses 2 foyers d'hébergement, 120 places 1 SAVS, 45 places

**Missions** : sous l'autorité du directeur général, dans le cadre du projet associatif et dans la continuité des actions engagées, vous serez le garant de la mise en œuvre des projets d'établissements et de la qualité de l'accompagnement des personnes. Vous aurez à manager les équipes pluridisciplinaires, conduire les projets individualisés, assurer le suivi des relations des résidents avec leurs familles.

**Profils** : maîtrisant la gestion administrative, budgétaire, financière et des ressources humaines, vous saurez travailler en lien étroit avec les services fonctionnels du siège.

Diplômé de niveau II et expérience minimale de 5 ans dans des fonctions similaires.

**Poste à pourvoir au 15 octobre 2011.** Rémunération entre 3 515 et 4 353 € selon CC

66

### DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT (H/F)

**L'Adapei 60**, association départementale des Amis et Parents de Personnes handicapées mentales de l'Oise, association gestionnaire de 23 établissements et services regroupés en secteurs, inscrits dans trois CPOM - 1200 usagers 650 salariés - budget de près de 40 M€ - recrute :

**UN DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT (H/F)** en CDI

Pour l'ouverture de son IME destiné à accueillir majoritairement en internat et éventuellement en temps partagé, 24 enfants et adolescents atteints de troubles du spectre autistique à Étouy (60) au 1er Mars 2012.

**Poste à pourvoir dès le mois de novembre 2011**

Afin d'impulser efficacement l'ouverture de l'établissement sur le plan de l'accueil des enfants, de leurs familles et des personnels, en posant les bases du projet personnalisé.

**Missions** : il conviendra de travailler sur les organisations de l'établissement et sur la formation des personnels susceptibles d'être recrutés préalablement à l'ouverture. Vous procéderez avec la direction générale à leurs recrutements. En cohérence avec le projet associatif, les fondements préalable de l'établissement et les recommandations actualisées sur l'accompagnement des personnes avec autisme : vous garantirez un projet d'établissement soucieux de la qualité de l'accompagnement des enfants, des familles, du management et de l'optimisation de la gestion. Vous participerez à sa rédaction et à son élaboration. Vous organiserez des réponses souples, individualisées et innovantes. Vous optimiserez un parcours coordonné, s'appuyant sur les réseaux existants : acteurs de la santé, éducation nationale, centre de ressources pour autisme de Picardie, établissements complémentaires en réseau. Vous ouvrirez autant que possible l'établissement sur la cité.

**Profil** : titulaire d'un diplôme de niveau I type CAFDES - expérience réussie dans la direction d'établissement médico social si possible - une connaissance actualisée de l'autisme et des stratégies éducatives est un atout. La motivation du candidat pour cette population et son engagement à se former continuellement dans ce domaine serait très appréciée.

**Condition du poste** : rémunération selon convention 66 - ouverture 210 jours par an - une semaine sur deux d'astreinte.

### Directeur du Service de Placement Familial (H/F)

**JCLT**, association membre du groupe SOS ([www.groupe-sos.org](http://www.groupe-sos.org)), recherche pour sa structure service de placement familial Yvelines : **UN DIRECTEUR (H/F)**

1 ETP - CDI cadre

**Mission** : dans le respect des valeurs associatives sous l'autorité du directeur départemental, vous assurez la direction d'un service agréé pour 100 places comprenant des missions diversifiées d'accueil (urgence, relais, moyen et long terme). Vous êtes responsable de la mise en œuvre du projet d'établissement, de la gestion des ressources humaines et financières soutenu par un GIE.

**Profil** : cadre classe 1, niveau 2 minimum, vous avez impérativement une expérience de direction, une connaissance de la protection de l'enfance et du placement familial. Une expérience d'écriture de projet d'établissement serait un plus. Convention collective - rémunération CCN 66, établissement pour personnes inadaptées ou handicapées.

**Date de début du contrat** : 2 novembre 2011.

Envoyer candidature à Monsieur le directeur départemental - 17 rue des frères Lumière - 78370 Plaisir - Tél. : 01 34 8180 26 - [dd.yvelines@jclt.org](mailto:dd.yvelines@jclt.org) "*Groupe SOS, une autre façon*

*d'entreprendre.*"

#### DIRECTEUR (H/F)

L'Association Départementale d'Aide à l'Enfance et à l'Adolescence du Rhône (ADAEAR) - recrute : DIRECTEUR (H/F) de la MECS Foyer Les Glycines, sise à Lyon (69005) accueillant 41 enfants et adolescents, en mixité.

L'ensemble de ces jeunes sont confiés à l'établissement par les services de l'ASE ou par l'autorité judiciaire au titre des articles 375 à 375-8 du code civil.

Expérience de direction, et CAFDES ou autre diplôme de management des ESSMS de niveau 1 fortement souhaitée.

Poste à pourvoir courant décembre 2011

Vos missions : sous l'autorité du directeur général, vous assurez la direction technique, administrative et financière des établissements, l'administration du personnel, conformément au règlement interne de l'association, et le développement des projets en cours, en lien avec le projet associatif. Vous fonctionnez en équipe de direction (2 collaborateurs cadres) et vous avez le sens de la délégation.

Votre profil : vous êtes familiarisé avec le type de population reçue, et vous connaissez les politiques d'aide sociale à l'enfance et de protection de l'enfance. Votre capacité d'écoute, d'organisation, votre aptitude à la négociation, votre disponibilité sont requises pour mener à bien la mission des établissements. CCNT 66 - CDI - temps plein

Adressez votre dossier complet, avant le 07/10/2011 avec lettre de motivation, CV détaillé, photocopies des diplômes, photo, à M. Le Directeur général - ADAEAR - 43 Cours de la Liberté - 69003 Lyon

#### Directeur de Centre Social H/F

Lieu : Formerie, salaire 37k€ brut/an

Entreprise : l'ADCSRO (**ASS DEPART CENTRES SOCIAUX RURAUX**)

Poste et missions : Le Directeur de Centre social, aura pour mission l'élaboration et la mise en œuvre des orientations du Conseil d'administration, la gestion administrative et financière de la structure, l'élaboration la gestion du budget et de la trésorerie, la mise en œuvre du projet de la structure, le management de l'équipe, la participation au développement social local, la recherche de financements et de partenariats extérieurs locaux.

Profil : DEJEPS. ou équivalent exigé, Compétences de gestion exigées

Expérience de management vivement souhaitée

Salaire indicatif : 3.100 €bruts mensuels

Permis B + Véhicule

Source : APEC