

# SE FORMER AU CAFERUIS

ENTRE STRATÉGIES ASSOCIATIVES  
& TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES



## SOMMAIRE

INTRODUCTION	P. 3
LA LOGIQUE DE COMPÉTENCES	P. 4
LA LOGIQUE DE CONFORMITÉ À UNE NORME	P. 7
DES LOGIQUES DE GESTION EMPLOIS & COMPÉTENCES	P. 8
LA LOGIQUE DE PARCOURS PROFESSIONNEL	P. 9
3 PISTES POUR ACCOMPAGNER LA DEMANDE EN CAFERUIS	P. 11

## ÉDITO

Depuis sa création en 2004, la demande en CAFERUIS ne faiblit pas. Tous les ans, ce sont près de 1 000 professionnels de la Branche qui bénéficient d'un financement pour accéder à ce diplôme. Cette qualification est la deuxième financée par notre Branche derrière la formation d'aide médico-psychologique. Un tel succès n'a pas manqué d'interroger l'Observatoire de la Branche, dans le cadre de sa mission de veille sur les évolutions des emplois et qualifications.

Deux dynamiques se conjuguent pour l'expliquer :

- la volonté des structures de la Branche de développer les compétences de leurs cadres intermédiaires dont la place est stratégique dans les organisations.
- le désir d'évolution professionnelle des travailleurs sociaux engagés dans notre secteur.

Finira-t-on pourtant – comme on l'entend ici ou là – par s'inquiéter d'un tel engouement ?

À l'heure où l'emploi dans le secteur se stabilise, on pourrait en effet redouter que les effectifs formés dépassent peu à peu les besoins de recrutement.

C'est avec cette question en filigrane que l'Observatoire a voulu mieux comprendre la forte demande autour de ce diplôme, et ainsi éclairer les attentes actuelles des employeurs comme des salariés.

Cette étude s'inscrit pleinement dans les missions de l'Observatoire afin de soutenir paritairement les enjeux de qualification et de construction des parcours professionnels des salariés du secteur et les évolutions des établissements et services de notre Branche.

**Pour l'Observatoire, Franck Monfort, Président  
Jean-Marie Poujol, Président-adjoint.**

# INTRODUCTION

En quelques années, le CAFERUIS s'est imposé comme le diplôme des chefs de service éducatifs. Alors que la Branche compte 10 400 chefs de service en poste, elle forme chaque année 1 000 stagiaires au CAFERUIS<sup>1</sup>.

Celui-ci est aujourd'hui le deuxième diplôme le plus financé par Unifaf en nombre de stagiaires, le quatrième budget consacré à la formation diplômante<sup>2</sup>. Alors que l'emploi dans la Branche se stabilise et que les résultats de l'Enquête Emploi ne font pas état d'un accroissement du nombre de postes de chefs de service sur tous les territoires, le dynamisme de la formation CAFERUIS suscite des interrogations. L'écart entre le nombre de candidats aux emplois de cadres intermédiaires et le volume de postes disponibles pourrait être en train de se creuser.

Pour appréhender ce risque, cette étude s'est principalement donnée pour objectif d'explicitier les raisons qui ont conduit à cette forte consommation de formations CAFERUIS. Quelles sont les logiques des acteurs ? Dans quels buts les employeurs soutiennent-ils cette demande de CAFERUIS, notamment par leur engagement via le Plan de formation et les fonds mutualisés ? Quelles sont les motivations des salariés à se diriger vers cette formation en particulier ? Nous verrons que les différentes logiques d'utilisation de ce diplôme peuvent se cumuler ou au contraire être plutôt en tension. Pour autant, il serait peu pertinent d'opposer une logique qui serait celle des employeurs à une autre portée par les salariés, les uns et les autres trouvant souvent intérêts communs.

<sup>1</sup> Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale

<sup>2</sup> Derrière le DEAMP, le DEI, le DEAS. En 2013 le budget consacré au CAFERUIS était de 10,5 millions d'euros.

C'est en comprenant mieux les enjeux portés par les acteurs, qu'il sera possible de renforcer et d'adapter le conseil à destination des salariés sur les suites de leur parcours professionnel, mais aussi de développer des outils pour aider les employeurs tant dans le pilotage de leurs besoins que dans la construction des parcours de leurs salariés.



## CHIFFRES CLÉS

### STAGIAIRES EN FORMATION CAFERUIS :

91 % en emploi

70 % salariés de la Branche

48 % occupent déjà un poste d'encadrement

52 % occupent un poste « cœur de métier » (éducateur-spécialisé, assistant social).

## ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

Pour réaliser cette étude, une enquête téléphonique a été menée auprès de 501 personnes ayant préparé un CAFERUIS entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 31 décembre 2012 par l'institut d'études OpinionWay. Ce fichier a été constitué après sollicitation de 19 organismes de formation des régions Île-de-France, Limousin, PACA, Pays-de-la-Loire, Poitou-Charentes. 21 entretiens ont été réalisés auprès de 10 directeurs généraux, directeurs adjoints et DRH issus de 6 associations différentes, du secteur social et du secteur médico-social ; 11 salariés ayant validé un CAFERUIS, dans 9 associations différentes.

Nous tenons à remercier les directeurs et salariés interrogés dans le cadre de cette étude pour leur précieuse contribution.

## SE FORMER AU CAFERUIS

## LA LOGIQUE DE COMPÉTENCES

L'environnement des cadres intermédiaires a fortement évolué : transformations des organisations associatives, rationalisation des moyens, refonte des activités, des modes d'accompagnement... Les exigences les concernant, sont décrites comme croissantes en matière de conception, d'organisation, de management ou de représentation extérieure. Dans ce cadre, le CAFERUIS est vu comme l'outil pertinent permettant l'acquisition de compétences complémentaires, nécessaires à l'exercice de l'emploi de chef de service. La formation, et le temps dédié à celle-ci, sont aussi considérés comme utiles pour l'acquisition d'une posture d'encadrant, jugée indispensable pour répondre aux nouvelles missions.

### LE CAFERUIS POUR RÉPONDRE À UN BESOIN DE COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

Les prétendants au CAFERUIS sont principalement des professionnels socio-éducatifs, occupant ou non un poste de chef de service, cherchant à acquérir de nouvelles connaissances et savoir-faire devenus indispensables pour exercer ces fonctions. Autrement dit, il s'agirait pour eux de compléter un portefeuille de compétences qui serait déjà constitué d'un socle de connaissances et de savoir-faire liés à leur expérience de travail, notamment dans l'accompagnement des personnes. Les compétences qui viendraient s'ajouter ont trait au management, à la gestion budgétaire, au droit, aux procédures qualité. Par ailleurs, le cadre intermédiaire est aussi celui qui rend compte de l'exercice du terrain via la rédaction de divers documents, ces derniers étant décrits comme plus que jamais normés. Le CAFERUIS est ainsi également attendu pour fournir une méthodologie qui explicite les attentes des autorités publiques. Les appréciations concernant les contenus et modalités pédagogiques sont globalement positives. Le CAFERUIS est jugé adapté au cadre d'exercice des établissements sociaux et médico-sociaux. Diplôme professionnel, il a un caractère concret, proposant des contenus directement mobilisables en situation de travail. (FIG 1)

### D'INDISPENSABLES PRÉ-REQUIS ÉDUCATIFS...

À l'heure où les directeurs d'établissements partagent leur temps entre différentes structures et où les profils tendent à se diversifier sur ces postes, l'enquête montre que l'expérience du travail socio-éducatif est d'autant plus affirmée comme condition d'entrée sur le poste de cadre de proximité. Cela s'explique notamment par la responsabilité que celui-ci porte sur le bon fonctionnement du service. Garant du projet des personnes accompagnées, il doit comme son équipe maîtriser finement de multiples informations, acter des décisions, les expliciter aux personnes elles-mêmes, à leur famille, aux partenaires. Pour mener à bien ces missions, il doit avoir une connaissance de l'ensemble des dimensions du travail des professionnels qu'il encadre.

### DES CADRES ATTENDUS SUR UNE POSTURE D'ENCADRANT

Le positionnement des cadres intermédiaires dans les organisations de la Branche a considérablement évolué ces dernières années. Souvent intégrés à l'équipe de direction associative, ils contribuent désormais à la réflexion stratégique, participent à des groupes de travail transversaux visant l'harmonisation des pratiques entre établissements, le développement de projets. En conséquence, les directions générales s'associent de plus en plus souvent aux directions d'établissement dans le processus de recrutement des cadres de proximité. Ces derniers doivent quant à eux intégrer cette posture dirigeante, ce qui peut constituer un bouleversement dans leur identité professionnelle. Les salariés peuvent se sentir accompagnés dans cette évolution par les contenus du CAFERUIS mais aussi par toutes les dimensions que comprend ce temps de formation (rencontres avec les pairs, échanges de pratiques, recul réflexif...).

### Paroles de...

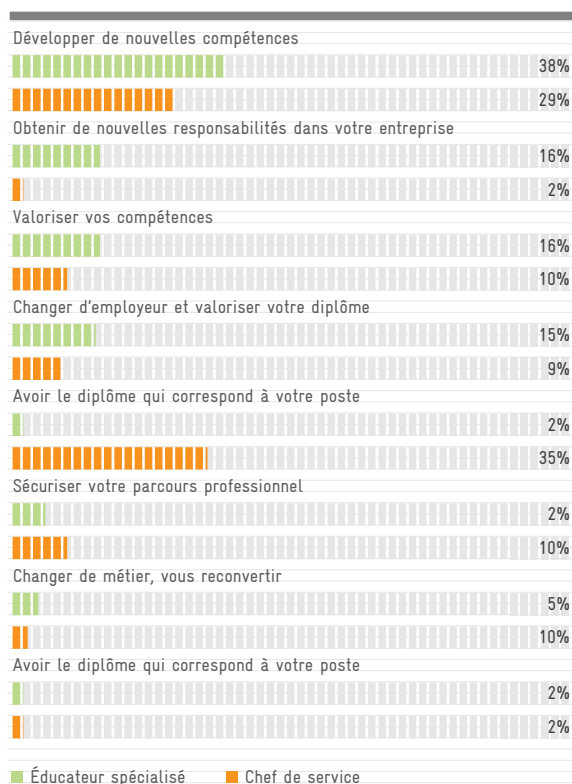
*On a une conception du chef de service qui n'est pas qu'un chef d'équipe animateur, qu'un animateur, c'est un cadre en pleine puissance et qui a une fonction interne mais aussi externe à l'échelle de l'association ou du territoire donc il doit avoir les compétences en référence avec cette responsabilité. [...] En entretien, j'évoque ce que je dis là c'est-à-dire la nécessité d'avoir une posture associative, d'avoir une vision stratégique et donc d'être porteur d'une identité, d'une responsabilité associative. (Monsieur S, directeur général)*

L'autre versant vers lequel le cadre intermédiaire se tourne est l'équipe dont il a la responsabilité. L'encadrement des professionnels et l'animation du travail d'équipe sont des dimensions importantes du poste, dont la difficulté est souvent soulignée. Or, dans les discours recueillis dans le cadre de cette enquête, le management est décrit comme relevant au moins autant d'un positionnement et de qualités personnelles que de l'acquisition de savoirs et de techniques. Ainsi, sur cette question, les appréciations sur les apports de la formation CAFERUIS sont partagées : certains soulignent des manques ou des faiblesses dans les contenus enseignés, tandis que d'autres insistent plus sur les changements d'identité et de posture professionnelle induits par l'exercice de la fonction.

#### Paroles de...

*Je crois que si on prend un jeune éducateur qui n'a pas trop de recul, d'expérience par rapport à des animations d'équipe c'est sûr que la formation ne va pas lui donner les codes. Ou si, elle va lui donner certains codes, mais l'application des codes, elle ne va pas lui donner. Je veux dire tu as beau apprendre des textes de loi si tu es en incapacité de prendre la bonne distance, de percevoir le lien entre la question qui est posée et l'enjeu ; et que tu n'es peut-être pas obligé de répondre parce que la réponse que tu vas donner elle va t'engager, et pas que toi, l'établissement, l'association. Je ne suis pas sûr que la formation de ce point de vue là... mais aucune formation. (Monsieur G, directeur-adjoint de pôle)*

## 1. VOUS AVEZ SUIVI UNE FORMATION CAFERUIS PRIORITAIREMENT DANS L'OBJECTIF DE



Lecture : 38% des personnes interrogées qui étaient éducateurs spécialisés au moment de la formation CAFERUIS ont retenu « développer de nouvelles compétences » comme objectif prioritaire de leur formation.

## LE PROFIL DES DIPLÔMÉS DU CAFERUIS

Un diplôme de seconde partie de carrière, qui se féminise  
 Dans cet échantillon de 501 personnes ayant validé un CAFERUIS entre 2008 et 2012, 66 % sont des femmes. Ce taux est nettement supérieur à celui observé par l'Enquête Emploi pour l'emploi de chef de service dans la Branche (57 %). Ce résultat peut laisser penser que la féminisation de la profession se poursuit (sous réserve que ces diplômées du CAFERUIS accèdent autant que les hommes à un poste...). Sans surprise, le CAFERUIS est un diplôme majoritairement visé après une première partie de carrière professionnelle. L'âge moyen est de 46 ans, la tranche des 45 ans et plus représentant 59 % de l'échantillon.

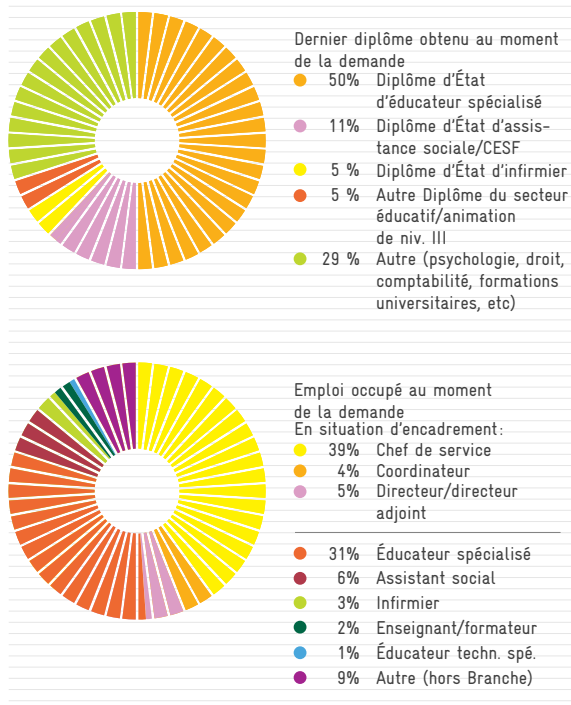
### Un diplôme visé par des diplômés de l'éducatif

Diplôme classé de niveau II, accessible sous conditions de niveau et/ou d'expérience, le CAFERUIS est très majoritairement brigué par des personnes titulaires d'un diplôme supérieur ou égal au niveau III, que ce niveau ait été atteint en formation initiale ou dans le cadre d'un parcours de formation tout au long de la vie. Ainsi, la part des personnes ayant atteint le niveau requis dès la formation initiale est importante (68 % ont pour formation initiale un diplôme de niveau III ; 13 % un diplôme de niveau équivalent ou supérieur au CAFERUIS). Pour un enquêté sur deux, le dernier diplôme obtenu est le diplôme d'État d'éducateur spécialisé. (FIG 2)

### Une formation qui s'adresse aux chefs de service en poste et aux éducateurs spécialisés

91 % des répondants étaient salariés dont 69 % d'une association, et 8 % étaient demandeurs d'emploi. Parmi les salariés, le CAFERUIS semble être destiné à deux principales catégories d'emplois : les chefs de service en poste d'une part (39 %, soit 177 personnes) et les éducateurs spécialisés d'autre part (31 % soit 143 personnes). La répartition de ces salariés est équilibrée entre trois grands secteurs d'activité : l'accompagnement des adultes handicapés (24 %), des enfants et adolescents handicapés (22 %), la protection de l'enfance (23 %). Les structures d'accompagnement des adultes et familles en difficulté sont bien représentées (15 %).

## 2. DES PROFESSIONNELS DU SECTEUR



## SE FORMER AU CAFERUIS

LA LOGIQUE DE CONFORMITÉ  
À UNE NORME

Un mouvement de hausse de la qualification des cadres intermédiaires est en œuvre, au profit de diplômes de niveau II. On constate que ce niveau tend à devenir une norme pour remplir les fonctions de chef de service éducatif. L'application du décret du 19 février 2007 concernant le niveau de qualification des professionnels de direction est un point de référence dans lequel ce mouvement s'inscrit. Les chefs de service en poste ont été incités par leur direction à suivre cette évolution. La possession d'un titre de niveau II est également devenue un critère de recrutement central pour l'obtention de ces emplois.

L'ÉVOLUTION DES NORMES DE QUALIFICATION  
DES CADRES INTERMÉDIAIRES

Bien que destiné aux professionnels chargés de la direction de structures, on a pu observer une interprétation large du décret d'application de la loi 2002-2 concernant la qualification des professionnels de direction, dans laquelle les chefs de service éducatifs sont largement inclus. L'enquête menée auprès des directeurs généraux d'associations montre que dans la suite de la publication de ce décret en 2007, ils ont souhaité qu'un maximum de chefs de service en poste s'engagent dans la formation CAFERUIS. Toutefois, ces professionnels sont plus ou moins porteurs de ce projet de qualification, certains peuvent se montrer réticents à entrer dans la démarche.

## Paroles de...

*C'était pour entrer dans les clous. [...] Pour que, quand on présente le budget au conseil général, on dise voilà, on a 4 postes, ce sont des gens qui sont diplômés. Ça ne dit rien des compétences des personnes mais voilà, on a un chef de service, ou un directeur adjoint, il a un CAFERUIS donc un diplôme qui permet une reconnaissance de sa fonction. C'était vraiment dans cet esprit-là. (Victor, directeur-adjoint)*

*Le premier point c'est le décret sur les fonctions de directions [...] qui nous confère un certain nombre d'obligations et entre autres l'obligation de former nos cadres, donc de former nos cadres pour leur permettre d'atteindre un niveau de qualification. Alors le décret n'est pas complètement rigoureux par rapport aux chefs de service mais il laisse entendre un certain nombre de choses. Par contre, il est très rigoureux par rapport aux cadres directeurs qui doivent avoir un niveau de qualification de niveau II ou de niveau I. Le décret parle de cadres de direction et en ce qui nous concerne les chefs de service sont positionnés de manière volontariste et formelle et délibérée dans des équipes de direction, donc ils sont cadres de direction. (Monsieur A, DG)*

LA VAE CAFERUIS COMME STRATÉGIE  
DE CONFORMITÉ ?

Le dispositif de validation des acquis de l'expérience pourrait apparaître comme une solution intéressante pour répondre à cette logique de conformité. Pour les employeurs, il est peu coûteux et permet de ne pas mobiliser le salarié à l'extérieur de son établissement, tandis que pour les salariés eux-mêmes, il évite de se plier aux exigences de la formation en école (même si la VAE demande aussi un fort engagement). Pour autant, seuls 11 % des CAFERUIS pour la période 2008-2012 sont suivis dans ce cadre. Ce chiffre est en diminution constante. Deux explications se conjuguent : le « stock » de chefs de service en poste à former et qui répondent aux critères d'expérience de la VAE se tarit progressivement. De plus, l'objectif d'obtenir le niveau de qualification ne justifie pas à lui seul l'engouement pour la formation. Autant que le diplôme, c'est la formation qui est recherchée, elle répond à d'autres attentes. Enfin, sur cette question de la VAE, il ne faudrait pas omettre la question délicate des expériences difficiles et la crainte de l'échec.

DES SALARIÉS EN MOBILITÉ À LA RECHERCHE  
DU PASSEPORT INCONTOURNABLE

En matière de politique de recrutements des chefs de service, l'interprétation large du décret de 2007 a significativement changé la donne en quelques années. Les employeurs se sont adaptés à cette nouvelle contrainte et en tirent aujourd'hui profit dans les situations de recrutements externes qui se font systématiquement avec des professionnels déjà qualifiés. Du point de vue des salariés, cette logique de conformité se traduit par l'assimilation du diplôme de niveau II à l'idée d'un laissez-passer, d'un document qui doit être obligatoirement détenu. Par ailleurs, l'un des effets inattendus de ce nouveau contexte est le fait qu'il est devenu difficile d'embaucher pour un poste de cadre de proximité un salarié externe qui ne peut se prévaloir du CAFERUIS ou d'un diplôme équivalent. Ce choix est en effet de plus en plus délicat à assumer pour les employeurs, les équipes considérant que si cette condition de recrutement n'est pas imposée, c'est à l'un des leurs de connaître cette évolution.

## Paroles de...

*Le nombre de caferuisiens sur le marché du travail c'est énorme, ça a explosé en quelques années. Le CAFERUIS c'est maintenant l'équivalent de, en discutant comme ça, l'équivalent du baccalauréat. Ça semble être un passage obligé pour pouvoir aller travailler plus loin, mais alors ça ne vous démarque pas des autres. C'est banal, c'est banal. (Frédéric, chef de service, secteur personnes handicapées).*

## SE FORMER AU CAFERUIS

# DES LOGIQUES DE GESTION EMPLOIS & COMPÉTENCES

Du point de vue des employeurs, deux logiques d'usage du CAFERUIS coexistent et sont en tension. La formation des cadres intermédiaires peut être mobilisée pour répondre aux besoins conjoncturels de la structure, dans une logique « gestionnaire » des fonds de la formation. Ailleurs, on se situe plutôt dans une logique « promotionnelle » : les professionnels repérés comme ayant le profil d'évoluer vers ces postes sont formés, qu'ils puissent mettre en œuvre leur projet au sein ou en dehors de la structure.

### LE CAFERUIS QUI ACCOMPAGNE LA PRISE DE POSTE

Au cœur des années 2000, l'anticipation du départ à la retraite de la génération du baby-boom, confirmée par différentes études notamment l'Enquête Emploi 2007, conduit nombre d'associations à préparer des professionnels à prendre la suite des cadres en place. Cette stratégie est l'une des grandes explications de la forte consommation de formations CAFERUIS de cette dernière décennie. Cependant, l'idée d'un vivier de salariés formés que l'on mobiliserait le moment venu est remise en cause, reposant sur trop d'incertitudes. Cette logique d'anticipation semble être supplantée par un raisonnement court-termiste dans lequel la qualification constitue une réponse à un besoin du moment, suite à un mouvement de salariés. De ce fait, le salarié ne suit la formation CAFERUIS qu'une fois nommé chef de service. Celle-ci accompagne alors la prise de poste et apporte le complément de compétences attendues, la contrepartie étant pour les salariés une situation parfois délicate où se cumule un double investissement : professionnel et formatif. À noter que cette logique semble se conjuguer avec une certaine idée de la gestion des fonds de la formation professionnelle selon laquelle ceux-ci doivent être orientés pour servir les besoins de la structure.

### Paroles de...

Notre politique depuis 2008, elle est claire nous finançons des formations CAFERUIS que pour les seuls salariés qui sont en poste. On sait que chez nous on peut évoluer sans avoir le CAFERUIS. Alors que là les gens se positionnent en disant si je n'ai pas mon CAFERUIS, je ne pourrais pas être recruté à l'externe. Moi, je ne vais pas, sur mon Plan de formation, payer la formation d'une autre asso. Ça relève du CIF. (Monsieur L, DRH)

### LE CAFERUIS COMME OUTIL DE PROMOTION

Parallèlement, une partie des employeurs rencontrés défend une logique promotionnelle d'utilisation des formations qualifiantes. Ces derniers inciteront et faciliteront l'accès au CAFERUIS pour des salariés pour lesquels des qualités d'encadrant sont repérées, et ce même si la configuration des emplois de l'association ne leur permet pas de proposer un poste en adéquation avec cette nouvelle qualification. La logique de promotion se double alors d'une conception collective de la qualification. « Former pour les autres » est pensé par ces employeurs comme un investissement mutualisé à l'ensemble des structures du territoire, considérant qu'ils en bénéficient eux-mêmes en retour à l'occasion de recrutements extérieurs. Ils acceptent de prendre en charge les conditions (financement, organisation interne...) rendant le départ en formation possible. La logique de promotion permet enfin de favoriser, plus largement que pour sa propre association, le renouvellement du corps des cadres intermédiaires par des personnes issues du sérail. (Fig 3)

### Paroles de...

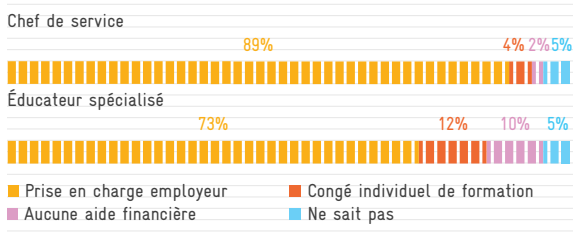
C'est vrai qu'on n'est pas au niveau de cette association là, dans une dynamique de dire : on vous forme, c'est pour nous. On est plus dans l'idée que la formation appartient aussi à celui qui la fait. Et je vous redis, sur la question de la liberté : il vaut mieux avoir un salarié bien formé pour un poste de cadre et qui se développera dans une autre association plutôt que le même salarié qui portera son vécu dans l'association. (Monsieur A, DG)

### LE CAFERUIS, UN PROJET PARTAGÉ

L'implication de l'employeur dans le projet de qualification prend différentes formes :

- ☉ L'initiative du projet pour 14 % des salariés (23 % si déjà en poste de chef de service)
- ☉ L'influence dans la prise de décision pour 40 % des enquêtés
- ☉ Le choix du lieu de formation
- ☉ Du soutien dans la validation de certaines épreuves (tutorat de mémoire).

### 3. MODES DE FINANCEMENT DU CAFERUIS





## SE FORMER AU CAFERUIS

LA LOGIQUE DE PARCOURS  
PROFESSIONNEL

**D**u point de vue des salariés, le CAFERUIS est comparé à un sésame qui donne accès aux mobilités professionnelles. Le diplôme permet de prétendre aux emplois d'encadrement pour ceux qui souhaitent y accéder, à des postes jugés attractifs ou aux fonctions de direction pour les salariés occupant déjà un emploi de chef de service. Dans les faits, cette mobilité, qui intervient rapidement après l'obtention du diplôme, a concerné plus d'une personne sur deux.

**LE CAFERUIS : OUTIL DE MOBILITÉ  
PROFESSIONNELLE**

Interrogées sur leurs motivations à se former au CAFERUIS, 74% des personnes citent le souhait de connaître une évolution de carrière. À l'image de ce qui est observable dans tous secteurs d'activité, le statut de cadre est en lui-même attractif tant pour la reconnaissance sociale que pour la progression de rémunération qui y sont associées. Par ailleurs, certains salariés souhaitent avant tout connaître un changement, quitter la situation actuelle, et insistent sur les dimensions difficiles de leur emploi actuel. Toutefois, face à ce constat, il faut être vigilant et savoir distinguer les réelles situations d'usure professionnelle de celles qui peuvent être interprétées plus positivement, au sens où la personne exprime à travers son discours critique une envie d'avoir plus de poids, de s'investir dans les décisions prises au sein de l'organisation.

**Paroles de...**

*Il y avait quelque chose de logique là-dedans, et puis de voir comment se faisait l'encadrement, j'avais envie d'y goûter, j'avais envie de le faire, d'animer des réunions, de réfléchir, des manières d'articuler les politiques sociales avec le quotidien des usagers, c'était quelque chose d'assez logique, j'ai fait une demande de CIF en 2006 et je l'ai obtenue en 2010 et j'ai eu mon diplôme en 2012. (Frédéric, chef de service, secteur personnes handicapées).*

*Être dans la mise en place des projets éducatifs, ça ne me convenait plus, c'était fatigant, usant, on met des choses en place, ça ne fonctionne pas, et au bout d'un certain nombre d'années, je me dis que je vais peut-être pouvoir en tant que chef de service modifier des prises en charge ou en tout cas aborder les choses différemment. (Béatrice, chef de service)*

Ce souhait de mobilité concerne également des encadrants déjà en poste qui cherchent à poursuivre leur carrière vers d'autres emplois de chefs de service. En effet, l'intérêt d'un poste peut tenir au type d'établissement, au mode de prise en charge (dit « ouvert » ou « fermé »), aux conditions d'emplois associées (rémunération, planning), aux niveaux de délégation et d'autonomie, au prestige de l'établissement etc. Certains chefs de service s'investissent ainsi dans des stratégies de parcours entre ces différents segments du marché du travail, tandis que d'autres visent des postes de direction ou direction adjointe, pour lesquels le CAFERUIS est requis.

**LES EFFETS DU CAFERUIS SUR  
LE PARCOURS PROFESSIONNEL**

L'enquête menée auprès de 501 personnes ayant validé le CAFERUIS entre 2008 et 2012 nous apprend dans un peu plus d'un cas sur deux (55%), qu'un changement de poste intervient suite à la formation. Plus précisément, 61% des personnes qui étaient éducateurs spécialisés au moment de la formation ont connu une mobilité, le plus souvent pour un poste de chef de service (84% d'entre eux). Par ailleurs, 42% pour les chefs de service déjà en poste ont changé d'emploi soit pour un poste du même type (moins d'un sur deux) soit pour des postes de direction-adjointe voire de direction d'établissement ou de service. (FIG 4 ET 5)

**Le changement d'emploi intervient très rapidement après  
l'obtention du CAFERUIS :**

- ☛ Pendant la formation pour 36% des éducateurs spécialisés ; 33% moins de six mois après.
- ☛ Pendant la formation pour 20% des chefs de service, 34% moins de six mois après.

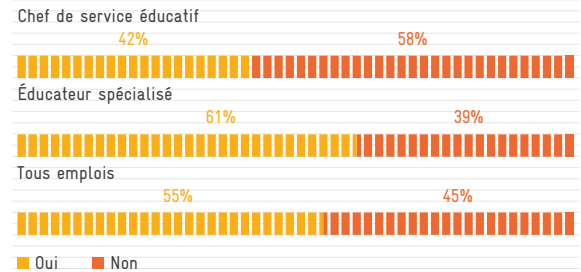
Deux à six ans après l'obtention du CAFERUIS, 86% des personnes enquêtées ayant changé d'emploi suite au diplôme occupaient toujours cet emploi au moment de l'enquête. Cette part est encore plus élevée pour les personnes qui occupaient un emploi de chef de service pendant la formation CAFERUIS (92%)

### Les situations d'immobilité

27 % des personnes interrogées n'occupent pas de poste d'encadrement suite à la formation CAFERUIS. Les causes de leur immobilité sont multiples. L'absence d'offres d'emploi dans la zone de recherche est la plus citée, ce qui renvoie aux questions du déséquilibre des marchés du travail sur certains territoires et des difficiles mobilités géographiques des professionnels. Sont également évoqués des changements de projet professionnel ou des personnes qui n'ont pas cherché, des situations d'attente de poste dans la structure où ils sont employés...

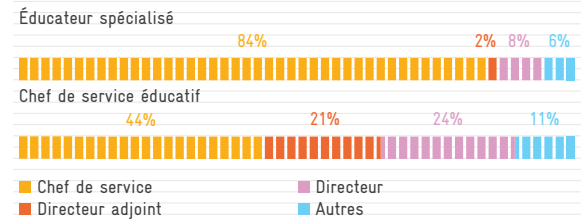
### 4. SUITE À VOTRE FORMATION CAFERUIS, AVEZ-VOUS CHANGÉ DE POSTE ?

(SELON L'EMPLOI OCCUPÉ AU MOMENT DE LA DEMANDE DE FORMATION)



LECTURE : 61 % DES PERSONNES QUI ÉTAIENT ÉDUCATEURS SPÉCIALISÉS AU MOMENT DE LA FORMATION ONT CHANGÉ D'EMPLOI SUITE À CELLE-CI.

### 5. SI OUI, POUR QUEL POSTE ?



LECTURE : 84 % DES PERSONNES QUI ÉTAIENT ÉDUCATEURS SPÉCIALISÉS AU MOMENT DE LA FORMATION ET QUI ONT CHANGÉ D'EMPLOI L'ONT FAIT POUR UN POSTE DE CHEF DE SERVICE.

# 3 PISTES POUR ACCOMPAGNER LA DEMANDE EN CAFERUIS

Sur la période couverte par l'enquête (2008-2012), un salarié sur deux en formation était en situation d'emploi de cadre intermédiaire. Se former au CAFERUIS répond alors à une demande partagée par les salariés et les employeurs d'étayage des compétences et de perspectives de mobilité professionnelle. Les associations rencontrées affirment qu'il reste une petite part de professionnels en poste à qualifier. Au côté du dispositif existant de soutien de Branche à la validation des acquis de l'expérience, restent à inventer des outils d'accompagnement de ces salariés vers une qualification qui sécuriserait leur avenir professionnel.

C'est concernant la seconde moitié de professionnels en formation (n'occupant pas de poste d'encadrement) que la question du risque de surconsommation du diplôme se pose, au sens où elle pourrait entraîner un déséquilibre sur le marché du travail avec des salariés ne pouvant concrétiser leur projet. Pour contrôler ce risque, il semble indispensable d'accompagner cette demande en CAFERUIS. Certaines pistes d'action actuellement sous-exploitées mériteraient d'être développées :

## L'OBSERVATION TERRITORIALISÉE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'imprécision des sources accessibles et la multiplicité des lieux d'exercice possibles rendent difficile un exercice de comptage global du nombre de postes à pourvoir. Pour la Branche, l'Enquête Emploi 2012 indique que le nombre d'emplois de cadres intermédiaires a progressé de 12 %, bien loin derrière la croissance de l'ensemble des effectifs qui se situe à 25 %. De plus, l'enquête menée ici révèle que 40 % des stagiaires qui occupaient un poste d'éducateur spécialisé au moment de la formation CAFERUIS n'ont pas changé de poste de travail deux à six ans après sa validation. Ce chiffre tend à prouver qu'il y a des déséquilibres entre le nombre de détenteurs du titre et le nombre de postes disponibles. Plus précisément, il existe de réelles particularités locales sur le marché du travail des cadres intermédiaires.

**Piste d'action :** le développement d'une **cartographie territorialisée** du marché du travail des cadres intermédiaires permettant de repérer des tensions locales et de mieux adapter production de qualifications et besoins en emplois sur les territoires.

## L'ORIENTATION & L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS EN QUESTION

Au terme de cette étude, il apparaît qu'une part des demandes de formation CAFERUIS ont été faites par défaut, ou plus précisément faute d'alternatives satisfaisantes pour les salariés. L'analyse des motivations des salariés montre que, pour certains, un phénomène d'usure du poste occupé « en première

ligne », les incite à s'orienter vers un poste d'encadrement, parfois considéré comme une solution de repli. Les personnes sont alors essentiellement motivées par l'idée de quitter leur situation professionnelle du moment. Ces situations constituent en elle-même une nouvelle logique d'utilisation du diplôme.

**Piste d'action :** les questions de **l'orientation** des salariés et tout particulièrement la construction d'un projet de seconde partie de carrière. Il s'agit d'éviter que les orientations vers le CAFERUIS ne se fassent par défaut ou par souhait d'un répit. La loi sur la formation professionnelle propose deux outils allant dans ce sens : l'entretien professionnel et le conseil en évolution professionnelle.

## SECONDE PARTIE DE CARRIÈRE : QUELLES ALTERNATIVES À L'ENCADREMENT ?

Tout en cherchant à éclairer les logiques d'utilisation du CAFERUIS, l'enquête a investigué la question de l'absence d'autres stratégies d'évolution de carrière, tournées vers d'autres types d'emplois du secteur, ou pour le même emploi vers d'autres secteurs d'activité. Les acteurs ont ainsi été longuement interrogés sur les freins à la mobilité horizontale. Il en ressort qu'une des grandes particularités du champ professionnel social et médico-social est qu'il délivre des diplômes généralistes, qui donnent accès théoriquement à une grande diversité de lieu d'exercice. Or, dans les faits, les professionnels détenteurs de ces diplômes sont cantonnés à des secteurs d'activité relativement étroits. La principale raison de ce cloisonnement semble relever d'un phénomène culturel. En effet, dans sa recherche d'institutionnalisation, chaque segment du champ professionnel (protection de l'enfance, prévention spécialisée, polyhandicap etc.) a construit son identité en revendiquant des connaissances, des pratiques, voire des valeurs qui lui seraient propres. C'est dans ce cadre que les jeunes professionnels construisent les fondations de leur identité professionnelle au cours de la formation, particulièrement lors des stages, et au cours des toutes premières expériences professionnelles. Dans un souci de protection de ces appartenances sectorielles, les modes de recrutement incluent l'exigence d'avoir une expérience professionnelle dans ce champ. Par ailleurs, les cadres conventionnels ne favorisent guère les mobilités dans le sens où il sera très difficile pour les salariés de faire reconnaître une expérience professionnelle lors d'un changement d'employeur.

**Piste d'action :** la principale piste de réflexion évoquée pour remédier à cette situation fermée est la formation continue et la possibilité pour un salarié de pouvoir compléter ses connaissances, en se mettant à niveau sur les particularités d'un public, d'un mode d'accompagnement, d'un autre champ d'action.

Deuxième diplôme le plus financé pour les salariés de la Branche, le CAFERUIS connaît un engouement durable depuis sa création. Les emplois des cadres intermédiaires sont devenus stratégiques et appellent de nouvelles compétences. Parallèlement, la dynamique de création d'emplois est ralentie. Ainsi, un écart entre le nombre de candidats et le volume de postes disponibles pourrait être en train de se creuser. Quelles sont les motivations des professionnels à se diriger spécifiquement vers cette formation ? Dans quels buts les employeurs soutiennent-ils cette demande de CAFERUIS ? Les différentes logiques d'utilisation du diplôme nous apprennent beaucoup sur certaines évolutions profondes de la Branche, sur les attentes des employeurs et les enjeux en termes de parcours professionnels pour les salariés.

### COLLECTION ÉTUDES NATIONALES



Approfondir les problématiques d'emploi dans la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif, éclairer les enjeux et les perspectives, tels sont les objectifs poursuivis par l'Observatoire dans le cadre de ses publications nationales.

#### Déjà disponibles

- ☉ L'aide-soignant dans la Branche
- ☉ La filière éducative dans la Branche
- ☉ Les infirmiers dans la Branche
- ☉ L'apprentissage dans la Branche
- ☉ Travailler la nuit
- ☉ Regards croisés sur les mobilités
- ☉ Le vieillissement des personnes en situation de handicap

### COLLECTION RÉSULTATS ENQUÊTE EMPLOI



Les résultats des Enquêtes Emploi 2007 et 2012 – et leurs déclinaisons régionales – constituent des références pour cerner les enjeux emploi-formation dans la Branche

#### Déjà disponibles

- ☉ Portrait de la Branche en Aquitaine
- ☉ Portrait de la Branche en Poitou-Charentes
- ☉ Enquête Emploi 2007 : enseignements et perspectives , PDF interactif
- ☉ Enquête Emploi 2012 : résultats et enseignements, PDF interactif
- ☉ Enquête Emploi 2012 : principaux résultats et enseignements, synthèse

### COLLECTION ÉTUDES RÉGIONALES



L'Observatoire finance et suit la réalisation d'études régionales portant sur les évolutions de l'emploi sur un secteur ou sur un territoire.

#### Déjà disponibles

- ☉ Portrait de 5 métiers en Aquitaine, synthèse
- ☉ Favoriser l'accompagnement et la formation dans les ESAT en Rhône-Alpes
- ☉ La Branche en Pays de la Loire
- ☉ Accompagner l'Évolution des compétences dans le secteur sanitaire en Île-de-France
- ☉ Être AMP en Poitou-Charente
- ☉ Les évolutions des métiers de la dépendance et de la perte d'autonomie en Aquitaine

RETROUVEZ L'ENSEMBLE DE CES PUBLICATIONS SUR [WWW.OBS-PROFESSIONSOLIDAIRES.FR](http://WWW.OBS-PROFESSIONSOLIDAIRES.FR)