

*J'INTÈGRE*  
*LES MÉTIERS DU SOCIAL*

TOUT-EN-UN  
2021-2022

# CAFERUIS

**CERTIFICAT D'APTITUDES  
AUX FONCTIONS  
D'ENCADREMENT ET DE  
RESPONSABLE D'UNITÉ  
D'INTERVENTION SOCIALE**

Jacques Papay

Charlotte Rousseau

Avec la collaboration de Khaddija Hajjar

DUNOD

## Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement les professionnels en formation Caferuis et les formateurs qui ont bien voulu répondre à mes questions pour la préparation de cette nouvelle édition.

Je remercie également les directeurs, cadres et professionnels des équipes auprès desquelles j'interviens pour l'élaboration et la mise en œuvre des méthodologies interdisciplinaires et d'évaluation des pratiques. Ces interventions sont pour moi une source inépuisable de réflexion et d'exemples qui me sont utiles pour écrire et transmettre.

Merci enfin à Jacques Ardoino et Guy Berger dont les écrits constituent une référence majeure de mon travail.

Couverture : Dominik Raboin

Maquette intérieure : Caroline Joubert

Mise en page : Belle Page

Image de couverture : © Yuri Arcurs/peopleImages.com/iStock

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-082871-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>De candidat à professionnel</b>	1
1. Une fonction de service et de responsabilité	1
2. Des contextes de grandes transformations	2
3. Être pleinement acteur de sa formation	6

## Partie 1

### Le Caferuis : pour quoi, pour qui et comment ?

<b>1. Une fonction nouvelle avec des objectifs précis</b>	10
1. Contextualiser	10
2. Dimensions et complexité	10
3. Le chef de service, membre de l'équipe de direction	11
<b>2. Les professionnels et candidats concernés</b>	14
<b>3. Contenus et organisation de la formation</b>	17
1. Introduction	17
2. Les domaines de compétences	18
3. Les unités de formation	19
4. Les épreuves de certification	19
5. L'organisation générale de la formation	20

## Partie 2

### Conception et conduite de projets (UF1)

<b>1. Éléments du référentiel de formation, de compétences et activités associées</b>	24
<b>2. Le projet dans la formation préparatoire au Caferuis</b>	26
1. Différents types de projets	26
2. Deux projets principaux	27
<b>3. Les projets dans les ESSMS et leur articulation</b>	28
1. La personnalisation au cœur du jeu d'articulation des projets	28
2. Projet personnalisé et participation	30
<b>4. Éléments méthodologiques pour concevoir et conduire un projet d'unité ou de service</b>	33
1. S'approprier les étapes du projet de service	33

2. Approche conceptuelle de la notion de projet	35
3. Outils de conception et de conduite de projet	37
<b>5. Projet, changement et amélioration continue de la qualité</b>	49
1. Les liens entre projet, changement et amélioration	49
2. Sens, processus et contenu du projet	50
<b>6. Des conseils pour l'écriture des projets</b>	51
1. Clarté du langage et du vocabulaire utilisé	51
2. Précision et concision	51
3. Valeur communicante du document	52
4. Conclusion à propos de l'UF1	52
<b>7. Mémoire soutenu devant le jury, épreuve de l'UF1</b>	54
1. Cadre référentiel	54
2. Des conseils pour l'écriture du memoire	56

### Partie 3

## Expertise technique (UF2)

<b>1. Contenu et compétences référées</b>	60
1. Mettre en perspective les fondements des réglementations	61
2. La référence à l'Europe	61
3. L'éthique et la déontologie	62
4. Les méthodes de diagnostic appropriées	63
<b>2. Approche synthétique et référée des cadres réglementaires</b>	64
1. Introduction	64
2. Conseils méthodologiques	64
<b>3. Loi du 2 janvier 2002</b>	67
1. Les caractéristiques du secteur SMS au début du processus de la réforme (1995)	67
2. Les insuffisances des lois du 30 juin 1975	68
3. Les quatre principes majeurs de la réforme	70
<b>4. Loi du 11 février 2005</b>	76
1. La participation	76
2. Processus et situation	76
3. L'égalité en droit et l'inclusion	78
4. La transformation de la société	79
<b>5. Loi du 5 mars 2007 relative à la protection de l'enfance</b>	81
1. La définition des missions et le rôle des parents	81

2. La transmission des informations	82
3. Le secret professionnel et partagé	83
<b>6. Loi du 16 septembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement</b>	85
1. Les éléments qualitatifs principaux	85
2. Les orientations nouvelles	85
<b>7. Loi du 26 janvier 2016 de modernisation du système de santé</b>	86
<b>8. Loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant</b>	87
1. Les éléments qualitatifs principaux	87
2. Les orientations nouvelles	88
3. En synthèse	89
<b>9. La question de l'évaluation</b>	90
<b>10. Évolution de la place des usagers : droits et obligations</b>	92
1. L'évolution de la réglementation	92
2. Les implications et conséquences de l'évolution	92
<b>11. Éthique et déontologie</b>	94
1. Éthique	94
2. Déontologie	95
3. La position de l'Anesm	96
<b>12. Quelques conseils pour les pratiques en matière de secret et de discrétion</b>	100
1. Incertitude, complexité et responsabilité	100
2. Le rappel au droit	102
3. La protection de l'enfance	103
4. Le rôle des cadres	103
<b>13. Présentation d'un dossier technique, épreuve de l'UF2</b>	104
1. Cadre référentiel	104
2. Des conseils pour écrire	107

## Partie 4

### Management d'équipe (UF3)

<b>1. Contenu et compétences référées</b>	124
<b>2. L'autorité et la responsabilité</b>	125
1. L'autorité vient de la responsabilité	125
2. La compétence technique	126

3. La présence et la disponibilité	126
4. La référence à la règle et au projet	127
5. La flexibilité et la rigueur	127
6. La communication	128
7. La responsabilité du chef de service	129
<b>3. Comprendre et animer une équipe dans une institution</b>	131
1. L'institution, un espace en mouvement	131
2. Quatre grands modèles théoriques pour comprendre	132
<b>4. Plan et contenus du projet</b>	151
<b>5. La gestion des ressources humaines</b>	153
<b>6. Étude de situation, épreuve de l'UF3</b>	154
1. Cadre référentiel	154
2. Ce que l'on vous demande	157
3. Que faut-il entendre par « situation » ?	158
4. Étude des éléments en tension : savoir problématiser	158
5. Qu'est-ce qu'un diagnostic ?	159
6. Le lien entre le diagnostic et l'action	159
7. Comment comprendre : « dans une situation de management d'équipe » ?	161
8. Bien se positionner dans la communication à l'oral	163

## Partie 5

### Gestion administrative et budgétaire (UF4)

<b>1. Contenu et compétences référées</b>	168
<b>2. L'organisation du travail d'une unité ou d'un service</b>	170
1. La définition d'objectifs et les priorités	170
2. Le processus de planification	172
3. Des outils méthodologiques pour s'organiser	173
<b>3. Gestion des dossiers de la personne accueillie</b>	176
1. Cadre juridique	176
2. L'utilisateur	178
3. Les professionnels	178
4. Autres	179
<b>4. Le droit du travail</b>	181
1. Définitions	181
2. Les relations individuelles et collectives	182
3. Les obligations du salarié et de l'employeur	182

4. Les questions relatives à l'hygiène et à la sécurité	183
5. Le contrat de travail	186
<b>5. Principes de la comptabilité générale</b>	188
1. La gestion comptable et financière en évolution	188
2. Les écritures comptables	189
3. Le plan comptable et les principes généraux	190
4. La comptabilité budgétaire	192
<b>6. La conception d'un système de pilotage</b>	196
1. Les indicateurs	196
2. Le tableau de bord : un outil d'aide à la décision intégré au système de pilotage	198
3. Le projet SERAFIN-PH vers la construction d'un système de pilotage de la tarification des ESMS-PH	200
<b>7. Les stages</b>	201
1. L'arrêté du 8 juin 2004	201
2. La circulaire 2004-412 du 2 septembre 2004	201
<b>8. Étude de cas, épreuve de l'UF4</b>	204
1. Cadre référentiel	204
2. Quelques conseils pour cette étude de dossier	206
<b>Conclusion</b>	207

## Partie 6

### Annexes

<b>1. Références bibliographiques</b>	210
<b>2. L'arrêté du 8 juin 2004</b>	217
<b>3. Le référentiel de compétences</b>	226
<b>4. Le référentiel de formation</b>	230
<b>5. Le référentiel de certification</b>	232
<b>6. La circulaire du 2 septembre 2004</b>	233
1. Accès à la formation	234
2. Contenu et organisation de la formation	235
3. Organisation des épreuves de certification	237
4. Validation des acquis de l'expérience	240
5. Disposition transitoire	246
6. Agrément des établissements de formation	247



# De candidat à professionnel

Si vous êtes actuellement inscrit dans un cycle de formation préparatoire au Caferuis ou si vous avez le projet de vous y inscrire prochainement, vous êtes confronté à de nombreuses questions d'ordres très différents :

- les conditions d'accès ;
- la fonction de chef de service<sup>1</sup> ;
- le contenu de la formation ;
- les épreuves de certification ;
- la façon de se préparer au mieux pour réussir.

Cet ouvrage vous propose des réponses à ces questions et d'ores et déjà, il convient de poser quelques éléments essentiels concernant la « fonction cadre » dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) :

- les notions de service et de responsabilité ;
- le contexte de grandes transformations et l'émergence de nouvelles compétences méthodologiques et managériales ;
- le plein engagement à être acteur de sa formation.

## 1 Une fonction de service et de responsabilité

Le chef de service assure une fonction dont le cœur est le service et la responsabilité. Nous aurons l'occasion de revenir à plusieurs reprises sur ces deux notions-clés mais nous pouvons dès maintenant commencer à les clarifier car leur compréhension est essentielle afin de s'engager à bon escient dans la formation et dans la fonction.

Dire que le chef de service s'inscrit dans une dimension « de service » veut dire qu'il participe de la fonction cadre dont le cœur de métier est de « créer les conditions du travail des autres<sup>2</sup> ». J'ai longtemps été responsable de formation dans les cycles Cafdes, chefs de service (avant l'existence du Caferuis) ou DSTS et j'ai pu constater que beaucoup de professionnels en formation de cadres avaient du mal à se représenter leur rôle comme « au service » des projets et chargés de créer les conditions optimales du travail collectif au moyen de la qualité des projets, de l'organisation réfléchie et problématisée du management participatif. La fonction est souvent envisagée seulement du point de vue hiérarchique ou organisationnel, ce qui est tout à fait réducteur et insuffisant : la notion de service est essentielle à prendre en compte dès le départ.

C'est bien l'essentiel de la fonction cadre que de créer les conditions de la performance du collectif en regard des missions et objectifs définis pour l'établissement, service ou dispositif considéré.

---

1. Pour désigner le « responsable d'unité d'intervention sociale », j'emploierai dans cet ouvrage l'expression « chef de service », d'usage habituel beaucoup plus fréquent dans les ESSMS.

2. Je dois cette expression à Hubert Patillon, ancien directeur de l'ITEP Sanderval à Marseille, qui a contribué à former beaucoup de cadres dans les années 1970 à 1990.

La responsabilité est le corollaire de ce qui précède. Lorsque le prescripteur, le financeur ou l'évaluateur externe, sous sa forme actuelle (Décret 2007) ou celle à venir (après bilan ANESM de 2017) viendront interroger le projet et les pratiques et qu'ils chercheront à comprendre les logiques d'organisation et d'action, le sens du management et les effets produits par les différentes mises en œuvre, ils se tourneront d'abord vers les cadres du fait de leur responsabilité dans l'animation des équipes, l'élaboration méthodologique et la conduite des processus de travail.

Cette responsabilité des cadres ne remplace pas celle des professionnels, qui reste continuellement engagée en regard de l'objet spécifique de leurs actions, mais il convient de repérer et d'identifier clairement des niveaux de responsabilité plus globaux qui engagent plus particulièrement les cadres.

Le chapitre 1 de cet ouvrage développe les aspects de service et de responsabilité utiles à évoquer dès l'introduction<sup>1</sup>.

## 2 Des contextes de grandes transformations

Le deuxième aspect essentiel à repérer pour bien comprendre les enjeux actuels de la fonction cadre est celui qui concerne les contextes dans lesquels interviennent les ESSMS. Ils sont de natures différentes et concernent principalement :

- le contexte social et économique ;
- les législations ;
- les publics concernés ;
- les obligations nouvelles.

### a. Le contexte social et économique

Chacun d'entre nous, en tant que simple citoyen, voit bien le monde se transformer sans que les perspectives ne soient ni très claires, ni assurées. C'est l'incertitude qui prévaut dans beaucoup de domaines, les raisons de s'inquiéter (crises financières, questions d'environnement, injustices sociales et humaines, aiguisement des questions identitaires) répondant aux raisons d'espérer (aspirations démocratiques, prises de conscience, rééquilibres à l'échelle de la planète, perspectives ouvertes par de nouvelles formes de solidarités et d'actions sociales). Dans notre pays, les tensions sont vives en ce qui concerne les personnes en situation de difficulté ou vulnérables. Faut-il protéger ou sanctionner ? Faut-il assister ou renvoyer à la responsabilité individuelle ? La logique de développement de l'exercice des droits s'articule-t-elle avec celle des devoirs et obligations ? Ces débats animent quotidiennement l'actualité nationale.

La question des coûts et du ratio « dépense/effets produits » existe désormais dans le secteur social et médico-social et il y a tout lieu de penser que les pressions vont aller en augmentant à propos des projets, de l'évaluation et du contrôle des actions menées.

---

1. Voir l'article « Chef de service : un métier en mutation », PAQUET Michel, in *ASH* n° 2776 du 28 septembre 2012.

Dans ce contexte de resserrement de la commande publique par une double injonction de qualité accrue et de coûts réduits, il est clair que la fonction cadre doit être définie de façon précise car elle porte la responsabilité de tracer les voies afin que les actions engagées par les équipes professionnelles répondent au mieux à cette double injonction : garantir la qualité des réponses et des offres de service en regard des besoins des publics accueillis, tout en assurant la prise en compte effective des contextes institutionnels et financiers tels qu'ils sont définis et donnés.

## b. Les législations

Le Caferuis est un diplôme relativement récent. Il a été créé par le décret 2004-289 du 25 mars 2004 et précisé au travers de plusieurs autres textes :

- Arrêté du 8 juin 2004 relatif au Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (modifié par les arrêtés des 18 mai et 28 février 2005).
- Circulaire n° DGAS 2004-412 du 2 septembre 2004 relative aux modalités de la formation préparatoire au Caferuis.

Les ESSMS ont vu leurs missions et objectifs largement redéfinis par des textes législatifs nouveaux. Au rang des principaux, on notera :

- la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale<sup>1</sup> ;
- la loi du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées ou handicapées ;
- la loi du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ;
- la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance ;
- la loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance ;
- la loi du 21 juillet 2009 dite « Hôpital, patients, santé, territoires » ;
- le décret 2007-975 du 15 mai 2007 portant cahier des charges de l'évaluation SMS ;
- les recommandations publiées par l'Agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale (Anesm) ;
- la loi du 16 septembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement ;
- la loi du 26 janvier 2016 de modernisation du système de santé ;
- la loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant.

Ces différents textes transforment ce qu'il est convenu d'appeler « la commande publique ». Ils se caractérisent par des perspectives ambitieuses, des ambiguïtés importantes et créent de grandes tensions.

La commande publique est désormais définie de façon hautement qualitative et centrée sur les réponses concrètes données aux personnes, en lieu et place de la « logique

---

1. BAUDURET Jean-François et JAEGER Marcel, *Rénover l'action sociale et médico-sociale*, Dunod, 2005.

d'établissement » qui imposait aux personnes de s'adapter aux propositions faites. C'est désormais l'inverse qui est la règle.

Pour autant, des ambiguïtés demeurent, en particulier entre « protection et autonomie ». Les textes législatifs, prudemment, conservent les deux fers au feu. Dès lors, la commande publique peut se trouver paradoxale et des textes différents peuvent être opposés les uns aux autres. C'est au sein de ces paradoxes et au travers de dialectiques fines que les actions des ESSMS et des professionnels vont avoir à se déployer sous la responsabilité des cadres dont les chefs de service. Voilà pourquoi la compétence à problématiser sera, tout au long de ce livre, valorisée et précisée.

Une grande tension, voire contradiction, existe entre, d'une part, l'injonction de qualité accrue et de production de documents, références, projets, rapports, fiches-action, etc. et, d'autre part, la diminution des moyens ou, dans le meilleur des cas, leur maintien au même étiaje. Il s'agit de « faire plus et mieux » avec « autant ou moins », c'est parfois possible car des marges d'action existaient, c'est souvent difficile voire impossible compte tenu des problématiques rencontrées et de l'aggravation des troubles des personnes reçues ou accueillies. L'expérience d'évaluateur externe fait constater dans un assez grand nombre d'établissements, les difficultés compréhensibles des professionnels à écrire compte tenu de la qualité de leur engagement auprès de publics difficiles.

De ce fait, la fonction cadre se trouve engagée dans un pilotage de l'action en contexte très tourmenté, avec un fond législatif extrêmement riche et intéressant mais introduisant de vives incertitudes quant aux missions et, surtout, en ce qui concerne les moyens correspondants.

Au fur et à mesure des réactualisations de cet ouvrage, nous ne pouvons que constater la persistance et même souvent l'aggravation des contradictions que nous venons d'évoquer. En regard de ces difficultés, les ESSMS ne sont pas dans les mêmes situations. Outre le fait que les ARS ou les Conseils départementaux sont plus ou moins proches et engagés à leur côté, il existe des différences produites par les anticipations stratégiques des associations et directions des structures.

Cet aspect vient souligner l'importance de la visibilité stratégique à moyen et long terme comme outil pour diminuer le risque d'enserrer les pratiques professionnelles dans la seule gestion adaptative à des données extérieures souvent bien éloignées des missions confiées.

### c. Les publics concernés

Comme je viens de le préciser, les problématiques présentées par les publics usagers des ESSMS ont plutôt tendance à s'alourdir sous l'effet de la crise sociale et économique compte tenu des logiques d'inclusion scolaire.

La loi du 11 février 2005 parle à juste titre de « processus handicapant » indiquant par là même le rôle déterminant des environnements de la personne sur les handicaps et difficultés spécifiques. Ces évolutions de problématiques sont essentiellement constituées par l'imbrication et l'interdépendance des éléments qui les composent. Il devient très difficile de séparer des dimensions telles que « sociale » et « psychologique », « familiale » et « sociale », « de santé » et « psychologique », etc. Les différentes dimensions existent, mais se potentialisent réciproquement et selon les moments ou les situations contextualisées.

Cet état de fait, absolument constaté régulièrement par les acteurs, relève d'une approche théorique fondée sur la complexité<sup>1</sup>, la multiréférentialité<sup>2</sup>. Ceci dit, la complexité des situations qui nécessite une approche multiréférencée, crée de grandes difficultés au plan méthodologique et à propos de la conduite des actions. La rigueur dans la définition et l'élaboration des projets va être convoquée mais aussi le pragmatisme dans l'action puisque, par définition même, la complexité nous interdit l'adoption de modèles d'action trop simples ou univoques, car ils ne permettraient pas de comprendre la réalité concrète des situations observées et à traiter.

Ce point de méthode est essentiel. Le secteur social et médico-social a souvent tendance à s'emparer de techniques objectivantes totalement incapables de rendre compte des situations « en interaction » et à leur conférer un statut principal. Ceci est une grave erreur de méthode. Nous aurons l'occasion d'y revenir, mais il nous semble d'ores et déjà important de distinguer deux sortes d'outils qui ont chacun leurs objets et leur raison d'être :

- Les outils de mesure permettant d'établir des constats indiscutables à propos d'objets clairement circonscrits (ex. : repérer l'évolution quantitative de la fréquentation d'un internat de semaine).
- Les outils de compréhension et d'évaluation qui permettent de saisir des éléments de sens qui devront être problématisés pour produire des hypothèses de compréhension se prolongeant en hypothèses d'action.

Les deux catégories d'outils ont chacune leur sens et leur utilité mais il convient d'être capable de les référer chacune à leur objet spécifique.

#### **d. Les obligations nouvelles**

De tout ce qui précède, se dégagent des orientations nouvelles pour l'action sociale et médico-sociale. Et le chef de service, comme l'ensemble des acteurs de la fonction cadre, va devoir les prendre en compte :

- tenir compte du projet propre de la personne accompagnée ;
- être capable de problématiser les actions en regard des besoins et des moyens disponibles ;
- construire les processus d'action au moyen de références claires, explicites et connues ;
- contrôler et évaluer constamment les processus d'action et les réguler ;
- travailler en équipe interne et externe, développer les partenariats ;
- communiquer les résultats des actions entreprises.

Ces orientations sont nouvelles du fait de leur inscription dans les textes réglementaires de référence. Ceci étant posé, il est clair que bien des professionnels, des cadres et des ESSMS n'avaient pas attendu ces textes pour travailler dans ces logiques de projet, d'évaluation et de communication. Ce qui représente, assez souvent, le changement le plus important, c'est le fait que les textes imposent, de plus en plus, une formalisation effective des actions entreprises.

1. Cf. bibliographie des ouvrages d'Edgar MORIN.

2. Cf. bibliographie des ouvrages de Jacques ARDOINO.

À d'autres endroits, ces nouvelles orientations créent de vraies métamorphoses conceptuelles et méthodologiques. En effet, toute l'histoire du secteur de l'enfance inadaptée est fondée sur la « relation éducative » entre un éducateur et chaque personne concernée. Pour ceux-là, le changement est difficile à comprendre, douloureux et va faire l'objet de contre-stratégies. Les cadres des ESSMS auront à traiter ces questions dans le respect des personnes. L'expérience m'a montré, au travers de nombreuses interventions de formation auprès d'équipes sociales ou médico-sociales, que beaucoup de connaissances et de savoirs de terrain formés sous les anciens paradigmes pouvaient être absolument pertinents dans les configurations de travail métamorphosées, pour autant que les professionnels concernés soient écoutés, associés et parties prenantes du travail engagé. La seule condition à remplir est que, de leur côté, le projet de se comprendre soit également présent et partagé.

### 3 Être pleinement acteur de sa formation

Le dernier aspect qu'il me paraît utile de développer dans cette introduction vous concerne, vous, professionnels en formation, dans le cycle préparatoire au Caferuis. Mon propos est simple : il faut que vous soyez pleinement acteur de votre formation, et cela pour trois raisons principales :

- le flou de nombreux aspects du programme ;
- les incertitudes de vos formateurs quant au programme et au fond des questions ;
- la nécessité de développer votre pensée propre.

#### a. Le flou du programme

Nous aurons l'occasion tout au long de ce livre de pointer le caractère général, trop général, des attendus et consignes développés dans le programme du Caferuis. Toutefois, en y réfléchissant bien, cet état de fait n'est pas plus étonnant que cela. En effet, le Caferuis est un diplôme à spectre large, c'est-à-dire qu'il permet de postuler à des postes d'encadrement dans des secteurs très différents les uns des autres et le prix à payer de cette option est évidemment d'être général.

D'après Crozier et Friedberg<sup>1</sup>, les marges d'incertitude, au sein des entreprises, sont aussi des espaces de libertés pour les acteurs. Ce qui revient à dire que vous avez la possibilité d'intervenir sur ces flous au lieu de les subir passivement comme si d'autres avaient les idées définitivement claires.

Nous y reviendrons. Disons pour le moment que vous ne devez pas laisser de flou qui ne soit identifié et discuté. En intervenant pour clarifier, vous constaterez que votre compréhension s'améliorera et que des précisions vous seront apportées.

#### b. Les incertitudes des formateurs

Vos formateurs sont à la disposition de votre travail et ils vous doivent des réponses à vos questions. Certes, ils peuvent vous renvoyer sur les lieux et temps prévus dans l'organisation de la formation mais vous êtes « clients » de cette formation et vous êtes en droit d'obtenir les clarifications que vous souhaitez. Il est normal que vous ne compreniez pas tout.

---

1. CROZIER Michel et FRIEDBERG Ehrard, *L'Acteur et le Système*, Le Seuil, 1977.

Les formateurs subissent les conséquences d'un flou des programmes et ils font des choix de contenus et pédagogiques. C'est de leur responsabilité et il en va de la vôtre de toujours comprendre le pourquoi des choses qui vont sont proposées.

Soyez également acteurs en regard des réponses qui vous sont faites, restez critique, ne pensez pas que vos formateurs ont toujours raison. Vérifiez les positions prises, entretenez avec eux des questionnements permanents dans des formes relationnelles courtoises et constructives.

### c. Votre pensée propre

Le but de ces quelques recommandations est double : assurer au mieux votre compréhension des contenus et processus pédagogiques développés et vous préparer à l'exercice de la fonction cadre.

Quelle que soit la formation suivie, l'appropriation des contenus sera toujours mieux assurée si le « formé » s'implique et entretient avec le programme et les formateurs un rapport critique qui sera toujours plus efficace que la recherche de la stricte conformité. Mais cette observation est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit de formation de cadres, compte tenu de l'importance des enjeux qui y sont présents.

D'autre part, la fonction cadre elle-même doit être une fonction critique. Non pas « qui critique » dans un sens unilatéral, mais plutôt au sens d'un questionnement permanent sur ce qui est entrepris. De la sorte, « penser par soi-même » dans le processus de formation du Caferuis contribue à former chez le futur cadre ce sens critique qui lui sera très utile dans l'exercice de sa fonction.

Je viens de présenter quelques idées-forces qui me semblent essentielles à propos de la fonction cadre dans ses contextes actuels. Ces idées vont nous accompagner tout au long de cet ouvrage.

Le livre est organisé en cinq grandes parties. Nous traiterons d'abord du Caferuis lui-même, diplôme de niveau 2, pour qui et pour quoi ? Ensuite, nous étudierons méthodiquement les quatre domaines de compétences qui le composent sous l'angle de la compréhension de leur objet spécifique et de leurs contenus, et nous nous pencherons, à la fin de chacune de ces parties, sur l'épreuve de certification correspondante, dans le but de vous permettre la compréhension la plus juste de ce que les textes vous demandent et afin de vous donner des conseils pratiques pour faciliter votre réussite. En annexes sont rassemblés notamment les référentiels et principaux textes officiels relatifs au Caferuis dont la lecture est indispensable.



# Certification

# 1

## Le Caferuis : pour quoi, pour qui et comment?

- Une fonction nouvelle avec des objectifs précis
- Les professionnels et candidats concernés
- Contenus et organisation de la formation

# Une fonction nouvelle avec des objectifs précis

## 1 Contextualiser

Pour bien comprendre la reconnaissance de la fonction de chef de service par un diplôme officiel, il est indispensable de la resituer dans le contexte plus large de la transformation du secteur social et médico-social. Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'histoire de ce secteur d'activités est celle d'un long processus d'institutionnalisation et de professionnalisation. Pour le dire très vite, d'excellents ouvrages ayant largement traité cette question, les établissements et services, ainsi que les personnes puis les professionnels qui les composaient, ont vu leurs activités, militantes au départ, s'inscrire de plus en plus dans les logiques ordinaires sur les plans réglementaire, administratif, financier et technique. Ce processus est loin d'être terminé, la généralisation des normes ANAP (Agence nationale d'appui à la performance) ainsi que la réforme prochaine de la tarification (expérimentation SERAFIN PH) en représentent des figures à venir bien que la question des paiements à l'acte soit largement questionnée.

Au fur et à mesure des années, et chaque période historique ne pouvant se comprendre qu'en regard des évolutions du contexte socio-économique et des avancées théoriques des sciences humaines, les exigences se sont accrues et les besoins des publics accueillis se sont affinés. Tout à fait logiquement, pour mieux répondre aux impératifs de gestion, d'organisation et de pertinence technique, les qualifications professionnelles du secteur se sont structurées, réformées à de nombreuses reprises et la fonction cadre s'est étoffée par la création du Caferuis, qui est venue officialiser et reconnaître un rôle professionnel spécifique et des formations et perfectionnements qui existaient déjà sur le terrain et dans certains centres de formation.

## 2 Dimensions et complexité

Les cycles entrepris s'intitulaient généralement « Formation de chefs de service ». Avec le Caferuis, c'est l'équipe d'encadrement des ESSMS qui est renforcée. C'est donc en regard de la fonction cadre qu'il faut comprendre ce nouveau diplôme.

La direction des établissements et services s'est complexifiée de façon particulièrement importante durant les vingt dernières années. Alors qu'à la création du secteur et pendant à peu près 40 ans, le directeur assurait seul la globalité de la conduite de son établissement, il est apparu petit à petit la nécessité de reconnaître les différentes dimensions de la fonction de direction et de les articuler au sein de « l'équipe de direction ».

Les principales dimensions à considérer sont les suivantes :

- Connaissance actualisée des textes législatifs et réglementaires.
- Compétence gestionnaire et comptable.
- Compétence stratégique de contextualisation des transformations.
- Compétence juridique et administrative.

- Compétence en gestion des ressources humaines et management.
- Compétence technique en regard des besoins et des problématiques de terrain.
- Compétence méthodologique en matière de projets.
- Compétence en communication interne et externe.

Cette liste qui pourrait être prolongée et précisée suffit à montrer que la direction d'un établissement ou service social ou médico-social ne peut maintenant être assurée qu'à la condition qu'elle dispose d'une équipe de direction au sein de laquelle les membres ont des rôles et attributions différentes, des niveaux de responsabilité différents mais tous sont contributifs d'une cohérence globale fondée sur la compréhension des finalités de l'action publique, le projet associatif et le projet d'établissement ou de service établis en regard des missions et des caractéristiques des publics accueillis.

C'est à l'intérieur de cette équipe de direction que le chef de service trouve sa place. Selon les types d'ESSMS, leur taille, leur histoire ou leur implantation, la fonction du chef de service va se définir de façon différente mais il est possible de repérer ce qui sera son cœur de métier :

*« Assurer le lien et la cohérence entre le projet stratégique de l'ESSMS et les pratiques concrètes répondant aux besoins et attentes des personnes accueillies. Cela, au moyen du projet de service, de l'organisation, des moyens et de l'animation technique de l'équipe pluridisciplinaire. »*

### 3 Le chef de service, membre de l'équipe de direction

De ce point de vue, le chef de service est partie intégrante de l'équipe de direction et, en regard des textes créant le Caferuis, il me semble important de clarifier deux aspects :

- la notion de « cadre intermédiaire » ;
- le qualificatif « d'interface ».

En effet, ces deux expressions sont utilisées, en particulier par la circulaire 2004-412, et j'émetts quelques réserves sur le sens que l'on pourrait leur donner.

Les mots « intermédiaire » et « interface » pourraient être compris comme définissant un chef de service « extérieur » aux processus institutionnels, neutre en quelque sorte par rapport au face à face de la direction et des professionnels. Les termes suggèrent que le chef de service relaie les orientations de la direction (intermédiaire) et protège (interface) les uns par rapport aux autres. Ces termes sont d'une autre époque, ils réfèrent à la dénomination ancienne « d'éducateur-chef », qui indiquait bien que ce cadre-là était le chef des éducateurs et que sa fonction l'amenait à en être le porte-parole auprès de la direction comme, d'un autre côté, il pouvait être le transmetteur vers la base des orientations de la direction.

Il est dommage que le texte de création n'ait pas été plus moderne dans la définition du rôle nouveau du chef de service qui, je le maintiens, est bel et bien membre de l'équipe de direction, non pas pour lui faire plaisir mais parce qu'il est devenu impossible de séparer la sphère technique des autres dimensions de la direction de l'ESSMS. L'évaluation de la

qualité, exigée désormais par la loi du 2 janvier 2002 et le décret 2007-975 du 15 mai 2007, va absolument dans le sens de l'appréciation globale des activités et prestations de l'établissement ou service et suppose comme corollaire l'implication de toutes les dimensions du travail dans une cohérence d'ensemble.

Les transformations et évolutions du champ social et médico-social ont compacté les dimensions autrefois séparées de l'activité des ESSMS. Ainsi, l'interdépendance est désormais avérée entre le projet stratégique, de plus en plus souvent partie prenante d'un CPOM<sup>1</sup>, le projet de service, les gestions (financière, administrative et des ressources humaines) et les techniques, méthodes et organisation du travail. Les évaluations prévues par la loi, interne et externe, viendront confirmer l'impératif d'une cohérence globale des actions entreprises.

Tout cela confirme que le chef de service est membre de l'équipe de direction, à la place qui est la sienne, en complémentarité des autres cadres. Cette position théorique du chef de service « dans » l'équipe de direction peut s'avérer difficile à réaliser dans les faits. Il s'agit alors d'un défi intéressant donné à l'équipe de direction qui, comme toute équipe, est composée de membres qui n'occupent pas les mêmes places mais concourent aux mêmes objectifs.

À l'intérieur de l'ESSMS, les objectifs du chef de service sont repérés à travers deux documents de référence :

- le référentiel professionnel (encadré 1.1);
- le référentiel d'activités (encadré 1.2).

---

### 1.1 Ce que dit le référentiel professionnel

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

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

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

---

1. Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.