

## Evaluation du dispositif de qualification obligatoire des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux

### Synthèse – Décembre 2011

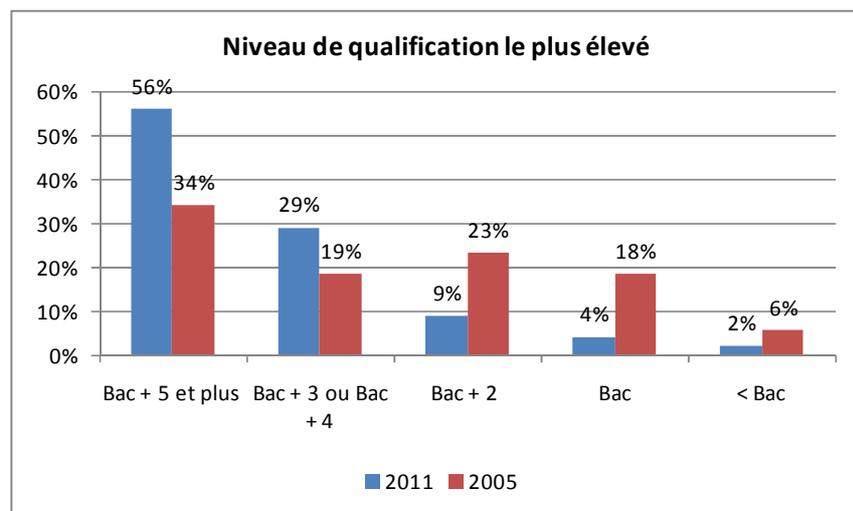
#### Qui sont les directeurs aujourd'hui ?

- 51% sont des femmes (61% dans le secteur des personnes âgées et 29% dans le secteur de la Protection de l'enfance)
- 54% ont plus de 50 ans et 26% plus de 55 ans
- 49% occupent leur 1<sup>er</sup> poste de direction mais 70% des directeurs travaillent dans le secteur social ou médico-social depuis plus de 10 ans
- 22% des directeurs sont titulaires du Cafdes (13% dans le secteur des personnes âgées, 36% dans le secteur du handicap et 50% dans le secteur de la protection de l'enfance)

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

Une précédente étude réalisée en 2005<sup>1</sup> estimait à 34% la part des directeurs en poste détenant un diplôme de niveau I. Ce chiffre est aujourd'hui de 56% soit une augmentation de plus de 60% en 6 ans. Quant au niveau II, il concerne 29% des directeurs contre 19% en 2005.

L'élévation du niveau de qualification de la population en général, si elle est bien réelle, n'explique pas à elle seule cette forte augmentation. Les chiffres traduisent sans doute l'impact du décret sur la qualification des directeurs<sup>2</sup>, ce que confirment les stratégies de formation et de recrutement mises en œuvre depuis par les employeurs.



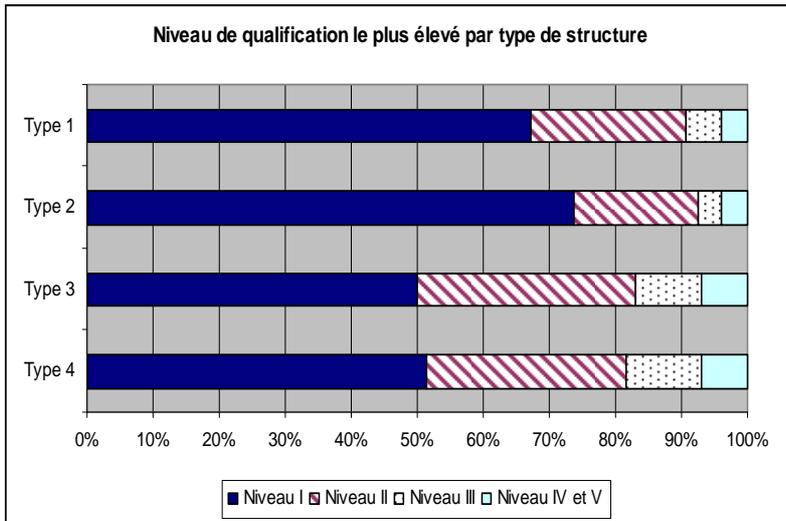
Le décret distingue les établissements et services de plus de 50 salariés<sup>3</sup> dont la direction doit être assurée par une personne détenant une qualification de niveau I (définis ici par le Type 1 et, pour les structures susceptibles de passer dans cette catégorie dans les 2 prochaines années par le Type 2) des établissements et services plus petits pour lesquels le niveau II suffit (Type 3), voire un niveau III assortis d'une expérience

<sup>1</sup> « Etude sur la qualification des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux » - Geste pour la DGAS – Juin 2005

<sup>2</sup> Un biais dans l'échantillon peut également exister si les directeurs détenant la qualification exigée avaient plus volontiers répondu à l'enquête que les directeurs « sous-qualifiés » au sens du décret.

<sup>3</sup> Plus précisément, cette catégorie d'établissements est définie par la soumission à l'obligation de certification des comptes par un commissaire aux comptes (au moins 2 des 3 critères suivant sur les 3 dernières années : plus de 50 salariés en CDI, un CA de plus de 3 100 000 euros ou un bilan de plus de 1 550 000 euros)

professionnelle pour les établissements et services de moins de 10 salariés ou moins de 25 places (Type 4). Dans les faits, le niveau I domine quel que soit le type d'établissements.



Le caractère multi-établissements de nombreux postes de direction (un tiers environ) explique en partie cette prédominance du niveau I. Ainsi le directeur qui dirige au moins une structure de type 1 fait bénéficier les autres structures qu'il dirige de ce niveau de qualification. Mais c'est aussi une stratégie des employeurs qui privilégie la détention d'un niveau I dans les recrutements afin de ne pas être bloqué en cas d'augmentation de la taille de la structure ou de mutation

du directeur vers un établissement plus important.

Les directeurs ont obtenu leur diplôme le plus élevé majoritairement en formation continue (56%). La modalité d'obtention du diplôme est fonction de l'âge : avant 40 ans le diplôme a été obtenu plus fréquemment en formation initiale (jusqu'à plus de 90% d'entre eux pour les quelques directeurs de moins de 30 ans) alors que la formation continue devient majoritaire après 40 ans. Ainsi, les plus jeunes entrent sur le marché du travail déjà diplômés tandis que les plus anciens ont pour beaucoup évolué par la promotion professionnelle. Cette dernière, d'après certains employeurs, tendrait néanmoins à disparaître, la fonction devenant une fonction de direction avant d'être une fonction de travail social.

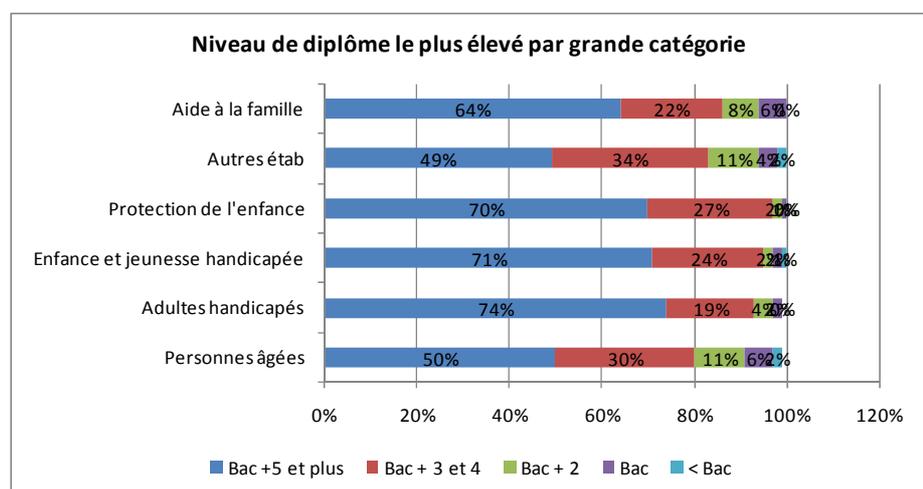
### Mais une disparité des situations qui traduit l'existence de freins à la qualification

Trois « segments » du secteur connaissent une augmentation du niveau de qualification plus lente. Il s'agit des établissements et services pour personnes âgées, des directeurs de plus de 50 ans et des directeurs « mono-établissements ».

#### Les établissements et services pour personnes âgées

L'enquête met en évidence des profils de qualification différents selon les catégories d'établissements : de 50% de directeurs détenant un diplôme de niveau I dans le secteur des personnes âgées à 74% dans le secteur des adultes handicapés.

Le secteur des personnes âgées souffrait déjà en 2005 d'une « sous-qualification » et d'un manque d'attractivité. Les employeurs n'ont pas toujours suffisamment de candidats de niveau I



aujourd'hui pour répondre aux besoins. Des établissements relevant des autres catégories mais isolés géographiquement ou situés dans des zones d'emploi pauvres en niveau I connaissent les mêmes difficultés. Pour y remédier, des employeurs ouvrent le recrutement à des qualifications et parcours extérieurs au secteur social et médico-social (profils de gestionnaire ou de commercial issus de l'industrie ou des services) même si les recrutements effectifs de ces profils restent encore rares. Ainsi, dans le secteur des personnes âgées, 9% des directeurs ont une expérience du secteur social ou médico-social inférieure à 3 ans contre seulement 3% dans le secteur du handicap et 2% dans le secteur de la protection de l'enfance. Ces derniers restent sur des recrutements internes au secteur, la direction de ces établissements étant souvent perçue comme demandant plus de technicité que celle des établissements pour personnes âgées.

### **Une diminution du niveau de qualification avec l'âge**

Le niveau de qualification diminue également avec l'âge : la part des niveaux I n'est plus que de 54% entre 50 et 54 ans et devient minoritaire après 55 ans. Les employeurs expliquent effectivement que, si les directeurs « sous-qualifiés » par rapport au décret sont fortement incités à se qualifier, ils relâchent leurs exigences avec les directeurs qui ont passé 50-52 ans. Ces derniers sont parfois réticents à entamer une formation et n'en comprennent pas l'obligation après plusieurs années d'exercice.

### **Une moindre qualification des directeurs mono-établissement**

Enfin, les directeurs d'un seul établissement sont globalement moins qualifiés que les directeurs multi-établissements. Comme nous l'avons vu plus haut, le caractère multi-établissements tire vers le haut le niveau de qualification. Ainsi la part des niveaux I dans les établissements de type 3 et 4 est respectivement de 44% et 27% parmi les directeurs qui ne dirigent qu'un seul établissement contre 63% et 60% parmi les directeurs multi-établissements.

### **Le décret est venu confirmer une tendance déjà existante**

---

Les employeurs soulignent des évolutions importantes des organisations (que ce soit dans le secteur lucratif ou non lucratif) : mutualisation des postes de direction, fortement poussée par les financeurs, transferts de tâches au siège ou créations de directions adjointes pour décharger les directeurs, mutualisation de fonctions supports et/ou techniques, exigences de qualité... La fonction de direction se complexifie et pour répondre à ces nouveaux enjeux, les employeurs recrutent des personnes plus qualifiées. Le décret formalise et généralise donc une tendance existante et ces nouvelles exigences sont intégrées dans les stratégies de recrutement des employeurs.

### **La détention d'une qualification de niveau I comme critère de recrutement**

L'obligation de niveau I est aujourd'hui stipulée dans l'annonce d'offre d'emploi et certains employeurs éliminent les candidatures qui ne répondent pas à cette obligation. Cette stratégie explique sans doute, à côté de l'augmentation générale du niveau de qualification soulignée plus haut, l'écart de qualification entre les directeurs recrutés il y a moins de 1 an et les directeurs en poste depuis plus de 10 ans : 66% des premiers détiennent un niveau I contre 44% pour les seconds.

### **La qualification par la VAE privilégiée**

Pour les candidatures de niveau II, l'employeur examine le potentiel de qualification par la VAE du candidat. Cette modalité de formation est privilégiée par les employeurs et par les directeurs. Ainsi, si seuls 5% des directeurs ont aujourd'hui obtenu leur diplôme par la VAE, cette modalité de qualification représente 38% des formations en cours et 45% des projets de qualification.

Par contre, les recrutements de directeurs ne détenant pas la qualification exigée et qui n'ont pas l'expérience suffisante pour une certification par la VAE se font beaucoup plus rares. Selon les employeurs, le coût financier de la formation et l'investissement personnel nécessaire constituent un véritable obstacle au recrutement de ces profils.

### **Le document unique en voie de généralisation même s'il n'est pas toujours abouti**

Les missions confiées par délégation aux directeurs sont consignées dans un document unique pour 70% d'entre eux. A nouveau, on constate de fortes disparités entre les catégories d'établissement puisque ce chiffre tombe à 58% dans le secteur des personnes âgées. La réflexion et la clarification des responsabilités qu'implique l'élaboration d'un tel document sont perçues positivement par les employeurs même si ce travail peut s'avérer difficile avec les réorganisations en cours de la fonction de direction, devenue plus complexe et non encore stabilisée. Peu d'employeurs se sont néanmoins aujourd'hui appropriés ce document pour en faire un véritable outil de GRH.

### **Des questions soulevées par le décret**

Les dispositions du décret sont aujourd'hui en cours d'application : augmentation du niveau de qualification des directeurs et élaboration d'un document unique. Ces dispositions soulèvent néanmoins plusieurs questions :

#### **La valorisation financière des exigences de qualification**

Des associations disent ne pouvoir valoriser financièrement les nouvelles exigences de qualification pour les directeurs. Les rémunérations offertes ne sont pas compétitives sur le marché du travail ce qui accentue les problèmes d'attractivité qui peuvent déjà exister dans ce secteur. Un employeur souligne que, si la professionnalisation est une bonne chose, la question des moyens ne peut pas être éludée.

#### **La recherche de niveau I « à tout prix »**

L'obligation de niveau I crée un risque de recherche du niveau I « à tout prix ». En cas de difficultés de recrutement, des employeurs posent la question de la stratégie à adopter si aucun candidat détenant à la fois les compétences et l'expérience requises pour le poste et le niveau de qualification exigé ne se présente. Le risque est de privilégier le niveau de qualification au détriment de la capacité réelle du candidat à exercer la fonction.

Au niveau des formations, il y a un risque de multiplication de l'offre de formations courtes sanctionnées par un niveau I pour répondre à une forte demande au détriment de leur qualité. Des employeurs constatent des niveaux d'enseignements très inégaux entre différentes formations.

#### **L'impact de la mutualisation des postes de direction**

La mutualisation des postes de direction diminue de fait le nombre de postes soumis à une exigence de qualification obligatoire. Cette mutualisation s'accompagne d'un risque de transfert de tâches et de responsabilités sur l'encadrement intermédiaire sans qu'il n'y soit formé.

#### **L'insuffisante prise en compte des caractéristiques des établissements**

Enfin, nombre d'employeurs soulignent que les dispositions du décret s'appuient uniquement sur la taille de l'établissement et ne prennent pas en compte les caractéristiques du poste de direction telles que l'aspect mono ou multi-établissements ou le type de public pris en charge qui génèrent pourtant des contenus de poste différents.

Méthodologie : Cette étude a été réalisée à partir d'une enquête en ligne menée, entre juin et septembre 2011, auprès de l'ensemble des directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux recensés dans le FINESS à laquelle 2354 directeurs ont répondu. Des entretiens approfondis auprès de 30 employeurs de directeurs sont venus compléter ce recueil d'informations.