



ANDESI - ETSUP - INFA - IRTS Montrouge - Neuilly-sur-Marne

L'Association Régionale d'Intervention pour la Formation dans les métiers du social

Présente-le

C.A.F.D.E.S

CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS DE
DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT OU DE SERVICE
D'INTERVENTION SOCIALE

Nouveau dispositif : - décret n° 2007-577 du 19 avril 2007
- arrêté du 5 juin 2007 paru au J.O. du 21 juin 2007

CAFDES XIII - 2019/2021

OUVERTURE DU CYCLE JUIN 2019

RÉSERVÉ AUX CANDIDATS AYANT OBTENUS LES SÉLECTIONS ORGANISÉES :
PAR LE RÉSEAU DES CENTRES DE FORMATION AGRÉÉS (AFORTS-GNI) À PARTIR DE 2008.

L'Association Régionale d'intervention pour la formation dans les métiers du social est composée de quatre associations :

ANDESI

Association Nationale des Cadres du Social

6 rue de l'asile Popincourt
75011 PARIS
Tél : 01.46.71.71.71
Fax : 01 46 71 19 27
Email : info@andesi.asso.fr
Site Internet : andesi.asso.fr

ETSUP

Ecole Supérieure de Travail Social

8 Villa du Parc Montsouris
75014 PARIS
Tél : 01.44.16.81.81
Fax : 01 45 88 81 20
Email : direction@etsup.com
Site Internet : etsup.com

INFA

Institut National de Formation et d'Application

5 - 9 rue Anquetil
94736 NOGENT SUR MARNE CEDEX
Tél 01.45.14.64.67
Fax : 01 43 94 91 44
Email : nogent@infa-formation.com
Site Internet : infa-formation.com

IRTS

IRTS Ile-de-France Montrouge Neuilly-sur-Marne

1, rue du 11 novembre
92120 MONTROUGE
Tél : 01.40.92.35.02
Fax : 01 40 92 34 94
Email : contact.montrouge@irts-montrouge-neuillysurmarne.eu
Site internet : fondation.itsrs.org

Unité Fonctionnelle : ARIF Secrétariat CAFDES - Tél : 01 82 73 20 73 - Email : cafdes.arif@etsup.com
Directrice Déléguée : Chantal GOYAU
Coordonnatrice : Faïza GUELAMINE
Assistante Projet : Stéphanie SANDS - Tél : 01 82 73 20 73 Email : stephanie.sands@etsup.com
: Stagiaire Arif - Tél 01 44 85 81 95

LA FONCTION DE DIRECTION DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL : LES ORIENTATIONS DE L'ARIF

Le projet de l'ARIF procède d'une vision et de conceptions partagées au sein de l'association. Les expériences de travail acquises au sein de l'ARIF permettent aujourd'hui à l'équipe pédagogique, pluri-professionnelle et pluridisciplinaire, impliquée depuis plusieurs années dans la formation des cadres dirigeants de proposer un projet renouvelé.

Ce dernier prend en compte la complexité du contexte dans laquelle interviennent les directeurs (trices) du secteur social et médico-social, et les enjeux auxquels ces dirigeants(tes) sont confrontés.¹

Les directeurs (trices) des établissements du secteur social, médico-social et sanitaire mobilisent une diversité de compétences dans l'exercice de leurs fonctions. Cette donne justifie la transmission de savoirs issus des sciences humaines et sociales, juridiques et ceux de la gestion. Ces enseignements servent également l'acquisition de postures spécifiques. Car si l'on attend légitimement d'un directeur qu'il soit un « bon manager » et développe des « techniques » appropriées, sa fonction le conduit à exercer un ensemble d'actes fondés sur une conception éthique de la fonction de direction, et à prendre en compte l'environnement dans lequel s'intègre son activité.

1. L'évolution du contexte

Depuis une quinzaine d'année, les changements profonds des espaces d'échanges économiques et sociaux initient de véritables ruptures avec les équilibres sociétaux antérieurs. On assiste à l'extension des phénomènes « d'exclusion » et de précarisation croissante de la population. Le développement de l'individualisme, de la rationalisation des coûts vont de pair avec la transformation des liens sociaux et le renouvellement des solidarités.

En relation avec ces évolutions, les politiques publiques encadrant et orientant l'action sociale, impulsent de nouveaux systèmes d'interventions en direction des familles, des personnes et des groupes sociaux. Parallèlement, de nouveaux besoins sociaux et médico-sociaux émergent alors que les institutions placent l'usager « au cœur de l'intervention sociale », offrant de nouvelles opportunités d'innovation aux associations du secteur.

Ces mutations affectent nécessairement le champ de l'action sociale et médico-

¹ Le projet pédagogique de l'ARIF s'appuie sur le décret du Décret n ° 2007-577 du 19 avril 2007 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service e d'intervention sociale portant sur les conditions d'accès à la formation, les modalités de la sélection, le programme, la durée, le déroulement de la formation, les épreuves, les modalités de délivrance du diplôme. Un référentiel de compétences du directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale y est annexé.

sociale et sanitaire. Les organismes du secteur s'en trouvent transformés et ont été contraints de s'adapter.

Dans le secteur associatif, les modes de gouvernances sont marqués par de profonds changements. Les dispositifs structurant les relations entre les dirigeants et les professionnels se déploient dans un environnement inédit. On assiste au renforcement des directions générales et des sièges, à l'émergence de fonctions support, au développement des directions par pôle. Si une variété de modèles structurels existe, les réorganisations internes des structures sur les territoires augurent et confirment les contours de nouvelles formes d'agencement des équipes de direction.

Dans ce contexte, le champ d'activité du directeur s'est élargies, ses compétences sont redéfinies et se précisent.

2. Des compétences incontournables

Les directeurs (trices) engagés (ées) doivent pouvoir être en mesure d'anticiper l'impact des changements multiples cités plus haut. Il leur appartient de reconnaître la complexité des enjeux inédits de gouvernance et de dirigeance en prenant en compte notamment :

- les logiques d'appel d'offre, la concurrence au sein du secteur et pour partie avec le secteur lucratif. Celles-ci conduisent les associations, les établissements et les services à « penser stratégie ».
- le rapport aux collectivités territoriales et aux administrations d'Etat,
- les relations avec les usagers impliquent des contractualisations nouvelles,

Dans cette perspective, le directeur lui-même développe une vision et une posture stratégique fondée sur :

- une capacité à contextualiser sa manière de diriger au regard des singularités de leur environnement,
- une capacité de positionnement stratégique par rapport aux systèmes dans lesquels il se trouve,
- une compétence à traduire des orientations et à construire un sens collectif,
- une aptitude nouvelle à se situer comme un acteur stratégique dans la ligne hiérarchique de son organisation.

Sollicité par financeurs et les collectivités, il lui appartient d'être force de proposition dans la définition des orientations stratégiques du projet de service et/ ou de l'établissement ou groupe d'établissements. C'est en prenant en compte les contraintes et les opportunités offertes par l'environnement, en mesurant les possibilités d'innovation, de créativité que les directeurs (trices) mettent en place les actions nécessaires à la concrétisation de ces démarches.

Au centre d'enjeux constants, le (la) directeur, (trice) participe en particulier à :

- la mise en œuvre du projet associatif ou d'entreprise sociale définie par les instances politiques de l'organisation,

- la mise en œuvre des politiques territoriales d'action sanitaire et sociale et à leur évaluation,
- la gestion économique et financière et logistique,
- la définition d'une politique managériale, de la gestion des ressources humaines et de la communication,
- la mise en œuvre, individuelle et collective d'un dialogue social avec les collaborateurs et les instances représentatives du personnel,
- la définition et la conduite d'un projet d'établissement ou de service à visée stratégique et opératoire.²

3. Des conceptions partagées

Dans ces domaines, les directeurs (trices) définissent des priorités claires. Elles nécessitent la construction de diagnostics territoriaux, l'analyse poussée des ressources humaines, la recherche d'une qualité du dialogue social au sein de services et établissements. Elles se traduisent par la construction de coopérations diverses.

L'ensemble de ces domaines de compétences intègrent également une dimension constitutive du secteur social et médico-social. En faisant vivre les valeurs spécifiques du secteur porté sur le respect de l'altérité, le(la) directeur(trice) s'appuie et veille à faire partager une posture éthique fondée sur un ensemble de convictions partagé au sein de l'ARIF

- croire en l'aptitude de chacun à progresser,
- solliciter une véritable participation de l'utilisateur au service qui lui est rendu pour l'impliquer dans la définition de son projet de vie et renforcer ses « capacités d'agir » selon des processus qui évitent la démagogie et/ou la manipulation,
- favoriser le développement d'un management valorisant les « richesses » humaines en ouvrant sur l'intégration de points de vue différents,
- développer une communication fondée sur la connaissance des phénomènes collectifs.

Ainsi, le projet de l'Arif privilégie à la fois l'apprentissage de compétences techniques, spécialisées, l'acquisition de connaissances théoriques, mais aussi le développement de compétences à la réflexivité et à la conceptualisation.

C'est aussi dans la mobilisation de savoirs « issus de l'expérience », dans une logique pluridisciplinaire renforcée par la professionnalisation par alternance de la formation, que se construisent le parcours de formation et le projet de direction.

² Référentiel professionnel des directeurs d'établissement ou de service d'intervention sociale annexé au décret n° 2007-577 du 19 avril 2007 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service et d'intervention sociale.



LES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Les objectifs pédagogiques du projet de l'ARIF se déclinent à partir des quatre domaines de compétences (DC) du référentiel CAFDES :

DC 1 Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service

- 1.1. Elaborer un projet d'établissement ou de service en cohérence avec le projet de la personne morale gestionnaire et avec les besoins et attentes des usagers
- 1.2. Organiser la stratégie de communication externe
- 1.3. Initier et organiser les partenariats
- 1.4. Piloter et mettre en œuvre le projet d'établissement ou de service et en être le garant
- 1.5. Garantir l'exercice des droits et des libertés des usagers
- 1.6. Apprécier les enjeux d'un projet en terme de prise de risque et de responsabilité
- 1.7. Evaluer le projet d'établissement ou de service et développer la qualité des prestations

DC 2 Management et gestion des ressources humaines

- 2.1. Piloter la gestion administrative des ressources humaines
- 2.2. Concevoir et accompagner la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- 2.3. Assurer le management des ressources humaines
- 2.4. Elaborer et décider une politique de communication interne

DC 3 Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service

- 3.1. Elaborer et exécuter le budget de l'établissement ou du service
- 3.2. Planifier et maîtriser la gestion budgétaire et financière pluriannuelle
- 3.3. Assurer la gestion logistique et immobilière
- 3.4. Mener une politique de prévention et de gestion des risques

DC 4 Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire

- 4.1. Analyser l'environnement et ses acteurs
- 4.2. Apporter une expertise technique à une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public sur un territoire



LE CAFDES : UNE FORMATION EN ALTERNANCE

La formation CAFDES comprend 700 heures de formation théorique, qui alternent avec **175 heures de stage pratique** pour les stagiaires en situation d'emploi dans le champ de l'action sociale ou médico-sociale ou en poste d'encadrement et **510 heures** pour les autres (stagiaires travaillant dans un secteur autre que le secteur sanitaire, social ou médico-social, demandeurs d'emploi, ...)

Les stages sont référés à deux domaines de formation :

1. En lien avec le DF 4 « Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire », d'une durée de 90 heures de stage (ou 270 heures) concernent les fonctions suivantes :

- l'analyse de l'environnement et de ses acteurs.
- la réalisation d'une expertise technique à une problématique sanitaire ou sociale appliquée à un territoire

La formation pratique liée au DF 4 sert de support à l'élaboration du document « Note d'Aide à la Décision ».

2. En lien avec le DF 1 « Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service » d'une durée de 85 heures de stage (ou 240 heures) concernent les fonctions suivantes :

- l'utilisation stratégique des connaissances au service du projet
- le rôle et le positionnement institutionnel et managérial du directeur dans le cadre du projet d'établissement ou de service

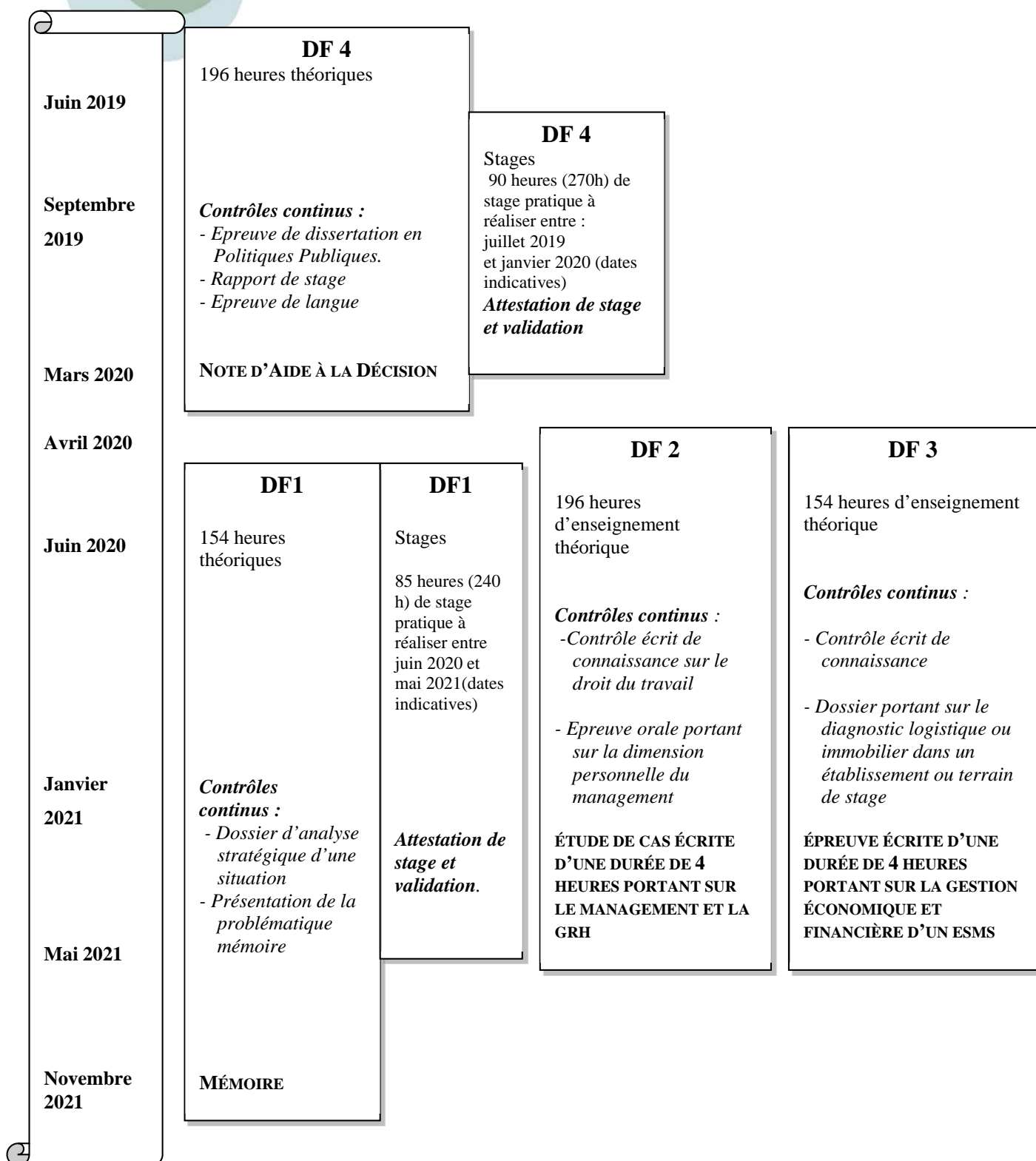
Les séquences de formation pratique s'organisent à partir d'**un projet de stage** élaboré par les stagiaires en lien avec le centre de formation. **Une convention de stage** est signée entre l'ARIF, l'établissement d'accueil et le stagiaire. Chaque stage fait l'objet d'un rapport rédigé par le stagiaire.

Les stagiaires qui sont dans l'obligation de réaliser 510 heures de formation pratique, se voient proposer par l'ARIF un dispositif d'accompagnement spécifique et individualisé.

Aux objectifs de stage, ci-dessus définis, se rajoutent ceux liés à la découverte des différents champs et cultures professionnels relatifs au secteur social et médico-social.

Leurs stages se réalisent sur des sites qualifiants, labellisés comme tels par l'ARIF.

PLANNING GLOBAL DE LA FORMATION



DF 1 : Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service

DF 2 : Management et Gestion des Ressources Humaines

DF 3 : Gestion économique financière et logistique d'un établissement ou d'un service

DF 4 : Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire

Accès à la sélection

La formation préparant au diplôme du CAFDES est ouverte aux candidats remplissant les conditions prévues selon l'arrêté du 5 juin 2007.

Etre titulaire d'un diplôme, certificat ou titre homologué ou inscrit au répertoire national des certifications professionnelles au moins au niveau II.

Etre titulaire d'un diplôme national ou diplôme visé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur sanctionnant un niveau de formation correspondant au moins à trois ans d'études supérieures.

Etre titulaire d'un diplôme mentionné au code de l'action sociale et des familles ou au code de la santé publique homologué ou inscrit au répertoire national des certifications professionnelles au moins au niveau III et justifier d'une expérience professionnelle d'un an dans une fonction d'encadrement ou de 3 ans dans le champ de l'action sanitaire, sociale ou médicosociale.

Etre en fonction de directeur d'établissement ou de service le champ de l'action sanitaire, sociale ou médicosociale.

LE PROTOCOLE D'ALLÈGEMENT

Les allègements de formation et dispenses d'épreuves de certification

Il est réglementairement prévu que la durée et le contenu de la formation CAFDES varient en fonction de l'expérience professionnelle et des diplômes possédés par les candidats. Ainsi, des allègements de formation voire des dispenses d'épreuves de certification sont possibles pour les titulaires des diplômes CAFERUIS, DSTS, et DEIS.

	CAFERUIS	DSTS	DEIS
DF 1	Allègement	Allègement	Dispense
DF 2	Allègement	Allègement	Allègement
DF 3	Allègement		
DF 4	Dispense	Dispense	Dispense

Les dispenses

Les dispenses d'épreuve de certification relèvent de l'EHESP.

La dispense d'un domaine de formation entraîne la validation du domaine de compétence correspondant et la dispense de l'épreuve de certification s'y rapportant.

Les candidats titulaires d'un diplôme national ou diplôme visé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur sanctionnant un niveau de formation correspondant au moins à cinq ans d'études supérieures ou d'un diplôme, certificat ou titre homologué ou inscrit au R.N.C.P. au moins au niveau I et figurant sur une liste fixée par le directeur de l'EHESP peuvent bénéficier de dispenses d'épreuves de certification et du temps de formation afférent.

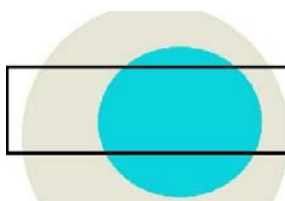
Le centre de formation transmet à l'EHESP les demandes des candidats souhaitant bénéficier de dispenses de certification et assortit ces demandes d'une proposition argumentée.

L'EHESP arrête chaque année la liste des diplômes permettant la dispense des épreuves de certification et cette liste est communiquée aux centres de formation et aux représentants de l'Etat dans la région.

Les allègements de formation

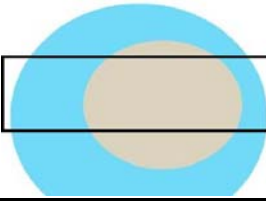
Des allègements de formation théorique ou de stages peuvent être accordés par l'ARIF.

Les allègements de formation ne dispensent pas du passage des épreuves de certification



LES INTERVENANTS

Nom prénom	Rattachement institutionnel	Fonction	Module
ALOUADI Mustapha	ARIF	Directeur Général Apei La Nichée	Approche stratégique de la fonction de direction
ASTRUC Gilles	INFA	Enseignant - Formateur	Gestion budgétaire et financière
CANUET Christine	ARIF - ANDESI	Enseignante - Formatrice	La responsabilité civile et pénale
CARON Stéphane	ARIF	Consultant – Formateur	Mémoire
CARIAT Isabelle	ANDESI	Enseignante - Formatrice	Politiques sociales / Europe sociale
DOMENECH Jean – Luc	ARIF	Directeur Général Formateur – Consultant	Mémoire
DUREL Brigitte	ARIF – ANDESI	Consultante Formatrice	Note d'aide à la décision (NAD) Mémoire
FAURE David	ARIF	Psychosociologue - Formateur	Animation des équipes et systèmes de communication
FOUDRIAT Michel	ARIF	Enseignant - Chercheur	Sociologie des organisations Analyse stratégique et systémique
FOURESTIER Agnès	ARIF	Formatrice	Note d'aide à la décision (NAD) Mémoire
FOURMONT Sylvia	ARIF - ETSUP	Avocate - Formatrice	Droit du travail
Anne PAGE Veronique CAILLAT	ARIF - ETSUP	Formatrices - Consultantes	Europe sociale / Anglais
GLOAGUEN Nicole	ARIF	Formatrice	Mémoire
GOYAU Chantal	ETSUP	Directrice générale d'ETSUP	Régulation / « évaluation »
GUELAMINE Faïza	ANDESI	ANDESI	Régulation / « évaluation » Coordination



LES INTERVENANTS (suite)

Nom prénom	Rattachement institutionnel	Fonction	Module
HARRISON Stuart	ARIF	Consultant	Sociologie des organisations Analyse stratégique et systémique
LE BOUFFANT Chantal	ARIF	Formatrice – Consultante	Mémoire
LECONTE Clarisse	ARIF	Psychosociologue Formatrice	Animation des équipes et systèmes de communication
MAUGER Didier	ARIF	Formateur – Consultant	Animation des équipes et systèmes de communication
NOBLE François	ANDESI	Directeur de l'ANDESI Formateur-Consultant	Fonction de Direction et gouvernance associative Politique des Ressources Humaines Management stratégique
PAPINEAU Audrey	ARIF	Formatrice – Consultante	Politiques publiques
POUJOL Jean-Marie	ARIF	Formateur - Consultant	Management stratégique Politique des Ressources Humaines
THIEBAULT Daniel	ARIF	Formateur – Consultant	Note d'aide à la décision (NAD) Mémoire



V. CADRE ADMINISTRATIF - INFORMATIONS PRATIQUES - MODALITES FINANCIERES

1 - DUREE DE LA FORMATION

La durée totale de la formation est de 700 heures (hors stages pratiques) sur une amplitude de 30 mois.

- formation théorique : 700 H
- stages : 175 H (Pour les stagiaires en situation d'emploi dans le champ de l'action sociale ou médico-sociale ou en fonction d'encadrement dans le secteur social ou médico-social)
- stages : 510 H (Pour les autres stagiaires)

La formation se déroule sur une amplitude de 24 mois à raison d'un maximum de 11 à 13 regroupements par an, de cinq journées consécutives chacun, du lundi au vendredi (sauf les jours fériés) de 9 h à 17 h, et exceptionnellement plusieurs samedi matin.

2 - LIEU DE FORMATION

Les sessions de formation ont lieu pour l'A.R.I.F. :

Dans les locaux de l'ETSUP : 8 Villa du Parc Montsouris – 75014 PARIS

Tél : 01 44 16 81 95 entre 9h30 et 16h30 - Fax : 01 45 88 01 41

R.E.R. Cité Universitaire ou Métro Porte d'Orléans - Bus : P.C. – 88 et Tramway

MODALITES FINANCIERES

Frais pédagogiques

Pour l'année 2019 ^{1ère} année), le coût forfaitaire de la formation est de :	5 180,00 €
+ Droit d'inscription en 1ère année (montant prévisionnel) :	320,00 €
Pour l'année 2019 ^{1ère} année) un montant total prévisionnel :	5 500,00 €
Pour l'année 2020 ^{2ème} année), le tarif prévisionnel est de :	6 120,00 €
Pour l'année 2021 ^{3ème} année), le tarif prévisionnel est de :	5 600,00 €
Soit un montant prévisionnel total sur 24 mois de :	17 220,00 €

En cas d'allègement ou de dispense de certification, ainsi qu'en cas de financement personnel, NOUS CONSULTER

L'A.R.I.F. se réserve le droit de revoir les tarifs indiqués ci-dessus, si la conjoncture économique évoluait.

Une fiche de prise en charge financière est annexée à ce document. Elle est à faire signer par l'employeur. Cet accord de prise en charge financière est nécessaire au dossier d'inscription, afin que le dossier soit présenté à la DRJSCS Ile-de-France. Après accord du Comité de sélection.

Quant à l'inscription définitive du candidat à la formation préparatoire au CAFDES, une convention pluriannuelle de formation, en double exemplaire, sera établie avec le financeur.

Le financement de cette formation est assuré par les budgets des établissements et services, le plan de