

# ETUDE PROSPECTIVE VERS L'INTERVENTION SOCIALE DE DEMAIN

*Des pistes pour la formation*

Demain ne sera pas comme hier.  
Il sera nouveau et il dépendra de nous.  
Il est moins à découvrir qu'à inventer.

Gaston Berger, *Phénoménologie  
du temps et prospective*

TENDANCES

ENJEUX

LEVIERS

ANALYSES  
STRATEGIQUES

- juin 2018 -

L'UNAFORIS regroupe des organismes de formation professionnelle et de recherche formant au travail social et à l'intervention sociale qui, au travers de leurs activités de formation professionnelle initiale et continue, participent au service public de la formation professionnelle dans les régions, notamment au niveau de l'enseignement supérieur et s'engagent volontairement à partager et concourir à la réalisation d'un projet politique commun au sein de l'UNAFORIS.

## Missions

- ◆ **Promouvoir et développer la formation professionnelle tout au long de la vie, la recherche et la coopération internationale**
- ◆ **Participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre des politiques publiques**
- ◆ **Soutenir la structuration de l'offre de formation et de recherche**
- ◆ **Représenter, autant que de besoin, tant au niveau national que régional, les réseaux constitués, de formation et de recherche**
- ◆ **Favoriser les échanges afin de créer des coopérations avec d'une part, les acteurs de la formation professionnelle publics et privés et, d'autre part, les acteurs de l'économie sociale et solidaire, les branches professionnelles et les fonctions publiques.**

<http://www.unaforis.eu>



**La Fonda, association reconnue d'utilité publique,  
est un laboratoire d'idées au service du monde associatif.**

Par ses travaux, la Fonda fournit des éclairages et des outils pour comprendre les phénomènes à l'œuvre dans la société, explorer leurs effets sur l'action associative et nourrir les décisions stratégiques des responsables associatifs et de leurs partenaires.

Depuis sa création en 1981, la Fonda valorise la diversité et la vitalité du monde associatif : sa contribution à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social est essentielle.

La Fonda a également pour mission d'aider les acteurs associatifs à conserver et à développer leur capacité d'agir.

La conviction de la Fonda est que les associations – et plus largement, les collectifs et communautés d'action – peuvent occuper une place décisive dans la transition démocratique, écologique, économique et numérique que nous vivons.

## Missions

- ◆ **Éclairer les évolutions sociétales et inspirer**
- ◆ **Aider les acteurs associatifs à se projeter grâce aux outils de la prospective**
- ◆ **Valoriser la vitalité associative**

<https://fonda.asso.fr/>

# INTRODUCTION

**Stanley Jacquet**

*Président du Conseil  
d'orientation consultatif  
UNAFORIS*

*La prospective est avant tout une attitude et une éthique de la réflexion collective. Elle doit aider à déceler les transformations en cours, pour ne pas avoir à les subir. En amont d'une réflexion stratégique, elle aide à faire évoluer au mieux ses modèles d'action, pour qu'ils demeurent pertinents et efficaces tout en respectant les grands principes qui les fondent.*

Avant même de lancer le travail prospectif présenté dans ce rapport, nous avions tous conscience des nouvelles exigences et des questions, dont certaines inédites, qui apparaissent dans la période de transition que traverse l'UNAFORIS et ses adhérents. Nécessité non seulement de s'adapter aux mutations importantes dans un environnement social en pleine évolution mais aussi, et avec méthode, de **vivre avec l'anticipation en imaginant un futur possible.**

Par conséquent, nous sommes invités à renouveler nos façons de penser. Les acteurs de la formation à l'intervention sociale doivent opérer une rupture et sortir d'un modèle encore trop souvent borné par la gestion quotidienne des problèmes..

**Nous sommes invités à tenir compte des nouvelles attentes, conséquences des transformations de l'environnement, pour proposer une formation de haut-niveau, à destination de tous les acteurs du champ social.**

Devant l'ampleur de tels défis, nous avons choisi de mener une réflexion prospective pilotée par le **Conseil d'orientation de l'UNAFORIS**, en étroite collaboration avec **un partenaire** rompu à l'exercice : **LA FONDA**, que nous remercions vivement pour son engagement et son expérience mise au service de ce travail..

Je tiens à remercier les membres du Conseil d'orientation, élargi pour l'occasion aux adhérents volontaires, qui s'est investi sans relâche, depuis des mois ; bien sûr le Conseil d'administration pour son soutien politique, mais aussi la déléguée générale de l'UNAFORIS, Diane Bossière et son équipe dévouée.

Ensemble **nous avons dessiné un tableau**, certes encore à compléter, mais **riche et partagé, de ce qui se profile à l'horizon temporel des dix prochaines années dans l'environnement et le secteur des formations à l'intervention sociale.**

**Nos échanges, confrontés à des experts de renommée\*, ont été passionnants et éclairants. Nous espérons que ceux qui vont découvrir les premiers résultats y trouveront matière à enrichir leur vision et à apporter, chacun dans sa mission et sa responsabilité, plus encore au développement de ses projets.**

Si nous devons rester vigilants aux tendances lourdes, nous devons aussi rester constamment en prise avec l'action immédiate pour répondre aux besoins et aux attentes des étudiants, des formateurs, des équipes, des directions, des gouvernances.

Il vous est livré à l'occasion de l'Assemblée Générale de l'UNAFORIS, le fruit de ses travaux qui dans le même temps, a fortifié le projet politique 2019-2021 qui est proposé à cette occasion par le Conseil d'administration.

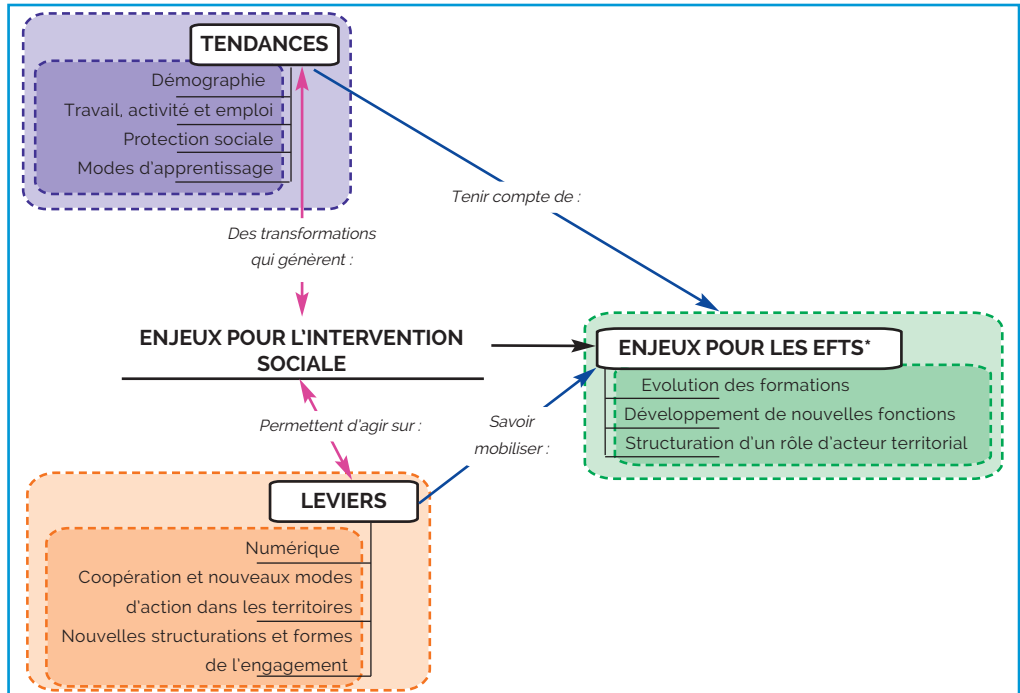
Avec cette étude, c'est la première phase de travaux prospectifs qui s'achève. Mais, accompagnant le projet politique, une nouvelle phase de travaux prospectifs s'ouvrira dès la fin 2018, avec l'installation du nouveau Conseil d'Administration.

\* Cf. annexe II « fiches des auditions d'experts » pp. 39-41 et annexe IV « enseignements issus du séminaire prospective du 9 février 2018 » p. 46

# Une première étape de démarche prospective

Construite dans une dynamique d'intelligence collective, l'étude prospective a été conduite en conjuguant ateliers collectifs et sollicitations d'expertises. Dans une première phase, il s'est agi de procéder à un relevé des tendances ayant un impact sur l'avenir de l'intervention sociale. A la lumière de l'analyse de ces tendances par le réseau UNAFORIS<sup>1</sup>, une série d'enjeux ont été formulés, désignant des situations et problématiques auxquels seront confrontés les intervenants sociaux de demain. A la suite du relevé des enjeux, des leviers ont été identifiés, qui offrent des outils, des méthodes, des moyens d'agir pour apporter des réponses à ces enjeux. Dans une dernière phase, il s'est agi de désigner les enjeux propres aux EFTS<sup>2</sup>, et les manières pour eux d'y répondre, en identifiant à quelles situations et problématiques ils doivent préparer les intervenants sociaux de demain, et en indiquant de quelles tendances ils doivent tenir compte, ainsi que de la manière dont ils peuvent se saisir des leviers mobilisables.

Introduction	3	<b>SOMMAIRE</b>
<b>I - Tendances et enjeux</b>		
Démographie		
Travail, activité et emploi		5
Protection sociale		
Modes d'apprentissage		
<b>II - Leviers</b>		
Numérique		
Transformation des modes d'action dans les territoires		22
Renouvellement des formes et structure d'engagement		
<b>II - Les EFTS de demain : quels enjeux et quelles pistes pour agir ?</b>		
Attente des apprenants		
Evolution des métiers et fonctions au sein des EFTS		29
Les EFTS en tant qu'organisation		
Conclusion	34	
Annexes		35



<sup>1</sup> Cf. Annexe I « Analyse du questionnaire au réseau UNAFORIS » pp. 36-38 et annexe III « Principaux enseignements issus de l'atelier prospective du 13 octobre 2017 » pp. 42-45  
<sup>2</sup> Etablissement de formation en travail social (EFTS). Par commodité, nous utiliserons EFTS dans la suite du document.

# I - TENDANCES ET ENJEUX

## 1 - DEMOGRAPHIE



### A - Définition

La démographie est la « **science dont l'objet est l'étude statistique des collectivités humaines dans leurs structures fondamentales, sociales, intellectuelles, etc.** » et désigne, par extension, la « **réalité humaine étudiée par cette science** » (source TLFi). Si elle se manifeste principalement par une approche quantitative et statistique, elle doit cependant pouvoir également être abordée – dans notre cas notamment – au prisme des réalités humaines qu'elle met en lumière.



### B - Tendances sociétales repérées

#### Vieillesse démographique

Le vieillissement démographique est une transformation majeure de notre société. Selon les projections de l'INSEE, « en 2050, un habitant sur trois serait âgé de 60 ans ou plus, contre un sur cinq en 2005. La part des jeunes diminuerait, ainsi que celle des personnes d'âge actif. En 2050, 69 habitants seraient âgés de 60 ans ou plus pour 100 habitants de 20 à 59 ans, soit deux fois plus qu'en 2005. » (1)

Loin de ne poser que la question de la prise en charge du grand âge et de la dépendance, il transforme notre perception même du cycle de vie : une transition apparaît entre maturité et vieillesse, celle de la séniorité active. Celle-ci représente non pas une charge mais au contraire une ressource pour la société : bénévolat, transmission, capitalisation de l'expérience, action gratuite.

Le vieillissement démographique fait apparaître ainsi deux catégories : les retraités actifs et les personnes en situation de dépendance. Il concerne par ailleurs des catégories de population de plus en plus large, en s'étendant notamment aux personnes handicapées ou encore aux migrants.

#### Questions migratoires

Selon les données fournies par l'ONU, de 1990 à 2013 le nombre de migrants internationaux est passé de 154,2 à 231,5 millions, pour représenter environ 3 % de la population mondiale. Parmi eux, 7 % sont des migrants internationaux. Selon l'Agence des Nations unies pour les réfugiés, 60 millions de personnes ont dû se déplacer en 2014 – pour une part importante à l'intérieur des frontières de leur pays – 50 % de plus que dix ans auparavant (2).

En Europe, en 2014, 660 000 demandes d'asile ont été déposées, un nombre important, favorisé par les conflits au Moyen-Orient. Cette hausse représente un défi pour les pays européens, en matière d'accueil et d'intégration, dans un contexte où les replis nationalistes sont en hausse.

Avec le réchauffement climatique, ce phénomène de migration pourrait continuer d'être en augmentation constante.

Les pays d'accueil ont à faire face à des défis à court et moyen terme :

- Trouver des réponses coordonnées au niveau politique
- Renforcer les programmes d'intégration,
- Permettre aux réfugiés d'acquérir des compétences
- Lutter contre la discrimination et les stéréotypes.



(1) INSEE, « Projection de population pour la France métropolitaine à l'horizon 2050 », <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280826>

(2) Données présentées dans le rapport « Vigie 2016 » de Futuribles, Alain Parant et Julien Damon, « Migrations internationales : un mal nécessaire », pp. 46-51

## **Transformation et diversification des modèles familiaux**

La famille reste une institution centrale de la société, mais dans des formes profondément renouvelées par la précarité des unions conjugales, l'instabilité des parcours professionnels, la coexistence dans une même famille de quatre voire cinq générations. L'élargissement et la diversification de la sphère familiale impliquent également des phénomènes de solitude (personnes âgées, femmes seules avec enfants...).

## **Dynamiques intergénérationnelles**

L'allongement de la durée de la vie entraîne la coexistence dans la société de quatre voire cinq générations, ouvrant un potentiel de relations nouvelles entre celles-ci. Des initiatives fondées sur la transmission, autour de la lecture, l'accès à la culture, l'aide au développement d'une activité économique, se multiplient. Les dynamiques intergénérationnelles cherchent à bâtir des solutions conjointes aux problématiques propres à chaque catégorie d'âge. Le logement intergénérationnel cherche ainsi à faciliter l'accès au logement pour les jeunes tout en luttant contre l'isolement des personnes âgées.



## **C - Evolutions et enjeux pour l'intervention sociale**

### **Adaptation du travail social**

L'ensemble de ces évolutions concourent à faire émerger un enjeu central : la capacité du travail social à s'adapter à des situations complexes et en perpétuelle évolution.

Avec les transformations démographiques, et notamment l'amplification des flux migratoires, les centres de formation vont devoir prendre en compte une plus grande diversité de publics, de cultures, de langues et de nationalités. Les acteurs de l'intervention sociale devront apporter des réponses à des besoins nouveaux. Les travailleurs sociaux devront agir de façon coordonnée pour trouver les réponses adaptées à ces populations. Dans ce contexte, les EFTS pourraient être amenés à former des jeunes issus de ces populations migrantes, pour faciliter les mises en lien.

L'hétérogénéité des situations et des besoins sociaux constitue un défi, renforçant la nécessité de partir d'une analyse des besoins en situation, pour bâtir des réponses adaptées aux personnes, et garantes de la préservation de l'intérêt général et de la cohésion sociale, en tenant compte de la société dans son ensemble.

### **Evolution du profil des travailleurs sociaux**

Avec la diversification des publics, mais aussi avec les logiques d'individualisation, fondées sur des dynamiques de parcours et de formation tout au long de la vie, les travailleurs sociaux devront répondre à une très grande diversité de situations et devront savoir s'adapter à des profils variés, ce qui suppose que leur profil ne soit pas uniforme.

La question de savoir comment diversifier le profil des intervenants sociaux ainsi que des formateurs devient ainsi essentielle. En outre, les contenus de formation devront permettre aux travailleurs sociaux de s'adresser à tous les publics dans leur variété, sans être dépendants des logiques de communautarisme. En d'autres termes, il s'agira d'intégrer dans la pédagogie la question du multiculturalisme.

### **Un nouveau rôle à construire pour les travailleurs sociaux avec l'apparition de nouveaux acteurs de la solidarité**

Les acteurs de l'intervention sociale devront également tenir compte de l'apparition de nouveaux acteurs dans leur domaine, qui redéfinira leur rôle. Du côté des évolutions technologiques, et pour faire face aux besoins croissants en matière de lutte contre la dépendance notamment, on verra apparaître potentiellement de plus en plus machines « humanisées », à même de réaliser certaines opérations relatives au prendre soin. Des humanoïdes pourront se substituer aux soignants, en faisant preuve d'écoute et d'empathie. Ces évolutions technologiques interrogent le rôle de l'humain, qui devra centrer son action sur le sens général et l'éthique des modèles qu'il propose en réponse aux besoins sociaux.

De nouveaux modes de vivre ensemble vont également faire leur apparition, fondées notamment sur de nouvelles relations entre pairs, que ce soit au sein de la famille, avec les solidarités intergénérationnelles, ou au niveau de l'habitat, de l'éducation ou du travail. Le vieillissement démographique en sera un puissant vecteur avec la consolidation d'une catégorie d'âge qui sera amené à baisser son activité professionnelle tout en poursuivant d'autres activités et en augmentant sa part de loisirs et/ou d'engagement. De nouvelles solidarités se créeront ainsi au sein des familles, avec une menace de disparités selon les situations familiales et un rapport plus ou moins subi à son activité professionnelle. Les aidants seront notamment amenés à prendre une place plus importante dans la société. Ces mutations constituent un enjeu pour le travail social, qui a un rôle à jouer pour accompagner ces formes de solidarité entre pairs, favoriser l'intergénérationnel, impliquer les personnes, les aider à développer leur pouvoir d'agir et leur permettre de participer à l'élaboration de réponses à leurs problèmes.

### **Bâtir des territoires intelligents**

La réponse à apporter à la polarisation entre les territoires n'est pas aisée. Elle soulève une alternative entre le fait de lutter contre cette tendance ou de l'accompagner, en développant une expertise spécifique propre à certains territoires pour leur permettre de proposer des approches innovantes. Dans tous les cas, cela suppose de bâtir des « territoires intelligents », à même de garantir l'accès à des ressources pédagogiques et d'apprentissage.



## **D - Leviers pour agir dans les formations à l'intervention sociale**

**Ouverture du travail social vers son environnement :** vers l'économie et les entreprises, vers la science et les évolutions technologiques, vers les acteurs et partenaires des territoires, pour coordonner de nouvelles réponses.

**Proposer une diversité des intervenants dans les EFTS,** comme miroir de la diversité des publics et des situations.

**Améliorer le partage** des informations, des pratiques et des ressources sur les territoires.

**Prendre appui sur les techniques de l'information,** et sur les opportunités qu'elles développent en matière d'organisation, d'apprentissage, de développement des solidarités et d'accès aux droits.

**Travailler le lien avec les pouvoirs publics.**

**Construire des fonctions de référent de parcours,** que l'on pourrait assimiler à des généralistes, suivant les individus tout au long de leur parcours, et à même de les orienter vers les interventions spécialisées adaptées pour chaque situation spécifique à laquelle ils devront faire face.



## A prendre en compte dans les EFTS

Les transformations démographiques entraînent des modifications dans l'équilibre de la population, avec une diversification des profils, des cultures, des habitudes et par conséquent des difficultés auxquelles un individu est susceptible d'être confronté un individu. Cette diversité des réponses à apporter est principalement amenée par les phénomènes migratoires, mais également par le vieillissement de la population, qui fait émerger de nouveaux besoins – mais aussi de nouvelles ressources. Elle est accentuée par le développement en parallèle des logiques de parcours, qui incitent à aller vers une plus grande individualisation.

Dans ce contexte, les ETFS doivent être vigilants à former les travailleurs sociaux à une grande variété de situation, mais doivent également veiller à refléter, tant parmi leurs élèves que parmi les formateurs, la société dans son ensemble. Cette attention au particulier, à la spécificité de chaque groupe social et de chaque individu ne doit cependant pas aller de pair avec le développement d'une approche communautariste. Les ETFS doivent préserver une vision de l'intérêt général et de ce qui fait société. Ils doivent ainsi former à des approches techniques, mais aussi à une véritable vision de société. L'éthique et le sens doivent ainsi être situés au cœur de leur approche.

L'apparition de nouveaux acteurs de la solidarité plaident également pour ce développement de l'éthique et du sens dans les enseignements. Avec le développement des solidarités entre pairs, les ETFS doivent former des travailleurs sociaux soucieux de développer les capacités des individus, et de les accompagner vers l'autonomie. Sur un autre versant, les développements techniques et scientifiques, incitent les ETFS à sensibiliser les travailleurs sociaux à ce qui fait la spécificité de l'humain et développer leur capacité à mettre en place des processus tenant compte d'une vision éthique. Au final, le futur de la formation portera probablement autant sur l'apprentissage de règles, gestes et dispositifs – appelés à se renouveler toujours – que sur la capacité à orchestrer et agencer les processus d'aides et de soin, dans le respect d'une vision partagée de l'humain et de la société.

Au niveau des territoires, l'enjeu de l'équilibre entre le territoire régional et les territoires de la région » se pose : comment garantir une cohérence régionale dans l'offre de formation tout en tenant compte des spécificités locales et des besoins en termes de développement locaux ?

Une politique de formation ne peut se développer que, si elle est couplée avec une politique d'orientation et de conseil, qui permette à chaque individu et sur chaque territoire de former des choix éclairés.

L'offre de formation doit se réguler dans une logique de concurrence sur le marché national et régional mais doit être aussi au service de l'économie générale de la région.



### A - Définition



Le travail est une colonne vertébrale de nos sociétés, et l'emploi salarié constitue le moyen privilégié d'intégration, qui dote les individus d'un capital social et d'une autonomie financière. Des mutations profondes traversent le champ du travail, des activités et de l'emploi, avec un éclatement temporel et spatial des carrières, qui ne possèdent plus la linéarité qui était la norme il y a quelques décennies. Les individus sont appelés à alterner périodes d'activité et de non-activité, salariat et entrepreneuriat et à multiplier les professions.



### B - Tendances sociétales repérées

#### ***Allongement des temps d'insertion dans l'emploi***

Selon les données de l'OCDE, en France, en 2016, le taux de chômage de la population active jeune s'élève à 24,6 %. Le dispositif Générations du CEREQ apporte des précisions relatives aux temps d'insertion des jeunes, selon leur degré de qualification. L'enquête 2016, sur les jeunes sortis du système éducatif en 2013, souligne un taux de chômage à 20 % trois ans après la fin des études, chiffre qui monte à près de 50 % pour les non-diplômés, contre 10 % pour les diplômés du supérieur. Le diplôme reste donc une garantie dans l'accès à l'emploi, entraînant un allongement du temps des études. Selon les filières et les catégories, le temps d'insertion dans un emploi durable peut prendre de quelques mois à plusieurs années après la fin des études (3).

#### ***Reconnaissance économique d'activités non salariées et ne s'inscrivant pas dans la sphère marchande (aidants, bénévolat, volontariat...)***

L'activité professionnelle reste le vecteur de reconnaissance économique et d'insertion pour les individus, par l'octroi d'un revenu. Cependant, des espaces sont alloués à l'engagement dans le cadre des activités professionnelles, via le mécénat de compétences notamment. Des dispositifs permettent également pour les salariés de faire face à des situations spécifiques, avec par exemple l'instauration d'un congé de proche aidant.

Sur l'autre versant, des activités d'engagement peuvent donner lieu à une reconnaissance spécifique et être valorisées dans le cadre d'une démarche d'insertion professionnelle : Passeport bénévole ; volontariat envisagé par les jeunes comme un véritable temps d'orientation ; Compte d'engagement citoyen qui permet de convertir des heures de bénévolat en formation...

#### ***Diversification des modèles d'entrepreneuriat (auto-entrepreneuriat, entrepreneuriat social...)***

On observe de la part de la jeunesse une évolution du rapport au travail, avec une demande croissante de sens, qui se traduit notamment par l'essor de démarches entrepreneuriales porteuses d'utilité sociale. Des jeunes créent leur activité pour s'inscrire dans le champ d'une mission sociale, élargissant ainsi le champ du travail social, du fait de sa prise en charge par des acteurs ayant des cultures différentes.



(3) CEREQ, « Enquête 2016 auprès de la génération 2013 », <http://www.cereq.fr/publications/Cereq-Bref/Enquete-2016-aupres-de-la-Generation-2013-Pas-d-amelioration-de-l-insertion-professionnelle-pour-les-non-diplomes>

Dans un récent rapport d'évaluation, l'agence Phare, évoquant les exemples de Génération Cobaye et Ticket for Change, souligne l'émergence d'un modèle de « *start-up associatives* autour de plusieurs caractéristiques : la recherche d'une croissance rapide, une forte itération des actions et de leurs objectifs, un recours important à la communication et la volonté d'engager les jeunes dans un modèle de communauté » (4).

### **Personnalisation des rapports de travail et des échanges commerciaux (économie à la demande, uberisation, crowdfunding...)**

Le numérique a favorisé l'essor de plateformes où l'offre et la demande se rencontrent directement, autour d'une mutualisation de biens ou de services, faisant émerger une économie collaborative ou du partage. Des technologies telles que la blockchain promettent de pousser encore plus loin cette dynamique en éliminant les intermédiaires et permettre des régulations directement de pair-à-pair. Cette individualisation des rapports économiques est porteuse d'ambivalence, tantôt promettant une économie fondée sur le partage et l'usage, plus solidaire et écologique, tantôt favorisant la croissance d'acteurs économiques puissants captant la richesse produite par ces échanges.



## **C - Evolutions et enjeux pour l'intervention sociale**

### **Transformation des modèles économiques**

Les modèles économiques des entreprises en général, ceux des structures de l'intervention sociale en particulier, ainsi que ceux des centres de formation au travail social, vont se transformer. Dans les structures de l'économie sociale et le secteur lucratif, la diversification des modes d'entreprise et les nouvelles formes de coopération, encouragées par les politiques publiques, vont faire apparaître de nouveaux modes de financement, mais aussi une nouvelle culture d'organisation, avec de nouvelles dimensions juridiques et commerciales à prendre en compte. Le modèle associatif pourrait évoluer en conséquence, notamment vers des formes hybrides inspirées de l'entreprenariat social.

### **Transformation des modèles d'organisation du travail**

En parallèle des modèles économiques des structures, ce sont également les modes d'organisation du travail qui seront bouleversés. Le numérique en sera un vecteur-clef, en particulier dans le secteur des services, avec le développement de l'intelligence artificielle. Il sera facteur de création et de transformation des métiers.

En modifiant nos rapports au temps et à l'espace, le numérique va entraîner la multiplication des interventions à distance et encourager les regroupements entre travailleurs sous des formes et organisations nouvelles, entraînant l'apparition de nouveaux systèmes juridiques, des regroupements des structures, augmentant leur taille globale, avec souvent plusieurs sites dans l'espace.

Ces nouvelles organisations vont toucher toutes les personnes en activité, y compris donc celles concernées par une intervention sociale et les acteurs de l'intervention sociale eux-mêmes. Des nouvelles formes d'accompagnement devront être proposées, notamment pour prévenir les ruptures que pourraient engendrer les transformations de nos modèles d'activité.

Ce qui touchera toutes les personnes en activité, dont les personnes concernées par une intervention sociale, entraînant la nécessité d'une nouvelle forme d'accompagnement à leur proposer, mais aussi, tous les acteurs de l'intervention sociale, eux-mêmes.



(4) Agence Phare, « Evaluation de l'expérimentation APOJ. Développement des organisations de jeunes dirigées par des jeunes »

<https://groupeementphare.files.wordpress.com/2015/03/phare-rf-evaluation-apoj.pdf> ;

Emmanuel Rivat, « Start-up sociales et environnementales : le renouveau de l'engagement des jeunes ? »,

Usbek & Rica <https://usbeketrica.com/article/les-start-up-sociales-et-environnementales-un-renouveau-de-l-engagement-des-jeunes-1>

## La nécessité d'une formation en continu

Ces transformations conduiront les individus à une plus grande mobilité dans leur parcours, ce qui n'est pas sans conséquence pour les organismes de formation, tant sur le plan organisationnel qu'économique. La formation prendra une place prépondérante dans la construction des parcours professionnels et il sera nécessaire d'accompagner les individus pour leur permettre de se former chaque fois que cela sera nécessaire. Les rôles de médiation et d'accompagnement des établissements de formation en seront renforcés. De façon corollaire, la formation évoluera vers une plus grande individualisation, avec la possibilité pour chacun de choisir son établissement directement, en mettant l'accent sur l'efficacité de sa formation.

Les travailleurs sociaux et les salariés des organismes de formation seront confrontés de la même manière, à cette nécessité d'une formation en continu pour leur propre parcours professionnel.

## De nouvelles formes pour l'intervention sociale

Les nouveaux publics qui apparaîtront au cours des prochaines années, en lien notamment avec les évolutions démographiques, et du fait du vieillissement de la population et des flux migratoires, seront aussi confrontés à ces évolutions de l'activité, du travail et des emplois. Ce phénomène participe de la transformation des modèles économiques de l'intervention sociale évoquée ci-dessus. De nouveaux acteurs émergeront en réponse à ces nouveaux besoins. Le modèle de l'entrepreneuriat social prendra une place importante, mais les modèles de l'intervention sociale se structureront également sous d'autres formes. Les acteurs classiques seront appelés à se regrouper, pour s'adapter et apporter les réponses les plus pertinentes. Sur un autre versant, des pans entiers des nouveaux besoins pourront être pris en charge par des bénévoles et des formes de solidarité entre pairs, plutôt que par des professionnels diplômés.

## Quel sens pour le travail social ?

Cette évolution interrogera en profondeur le travail social, qui résulte d'un choix de société : celui de confier à des professionnels les dynamiques d'insertion des individus. Le travail social se verra bousculé dans son fondement même, ainsi que la répartition de ses missions entre les acteurs. La place et la fonction de la formation sont également interrogées par cette diversification des acteurs participant de l'intervention sociale.



## D - Leviers pour agir dans les formations à l'intervention sociale

**Développer l'accès à des ressources pédagogiques en ligne**, pour permettre une formation en continu, aussi bien pour les étudiants et stagiaires que pour les professionnels de la formation.

**Développer des incubateurs** d'entrepreneuriat social et d'élaboration de nouvelles formes de travail social.

**Construire des communautés apprenantes** fondées sur des apports réciproques, pour analyser et faire évoluer les métiers.

**Mettre en place des communautés professionnelles**, reliées à des espaces de numérique mais structurées également autour de temps collectifs, pour favoriser l'échange de pratiques et de savoirs, ainsi que l'élaboration d'une vision partagée.

**Favoriser le développement d'expérimentations** pour imaginer le travail social de demain.

**Développer une R&D de la formation.**

**Développer les espaces personnels de suivi** des parcours et de capitalisation des expériences.

**Favoriser les alliances et regroupements entre acteurs**, pour mutualiser les ressources et les compétences, ainsi que pour permettre aux salariés de progresser et de s'inscrire dans une logique de parcours.

**Mettre en place un laboratoire** des métiers de demain.



## A prendre en compte dans les EFTS

Avec l'accélération de la mutation des modèles, des métiers et des formes d'organisation, l'« apprendre à apprendre » va devenir une compétence clef. Les formations devront ainsi développer les capacités de chacun à accéder à des ressources et informations pour se former en continu et faire évoluer ses pratiques.

Outre le développement de la capacité à apprendre, les EFTS peuvent également jouer un rôle structurant en tant qu'acteur de la formation continue, en développant des ressources et formats de formations variés, pouvant répondre à des besoins divers, dans des temporalités diverses : du besoin de se renforcer sur un domaine ciblé au souhait de construire tout un nouveau panel de compétences pour accéder à de nouvelles responsabilités, le panel des besoins en formation est varié. Il est possible d'y répondre par des formats courts : webinaire, formation d'une journée ; intermédiaires : MOOC, formation sur plusieurs jours ; ou plus étalés dans le temps. Dans tous les cas, le numérique constitue une ressource à mobiliser. Des outils peuvent notamment être mis à disposition de chacun, pour favoriser le suivi du développement des compétences.

En plus de ces ressources, les EFTS peuvent également contribuer au développement de communautés professionnelles apprenantes, reposant sur des temps d'échanges de pratiques et de savoirs.

Enfin, les EFTS peuvent également développer des fonctions expérimentales, pour explorer les métiers de demain, dans une logique de R&D et d'expérimentation.

Dans leur évolution, les métiers du social seront multifformes, composés d'agrégats de compétences qui se combinent et se complèteront tout au long de la vie. Ils correspondront à des formes d'engagement diversifiés, qui se traduiront par des modes d'intervention divers.

Fondés sur une logique de sens, malgré les mutations qu'ils connaîtront, les métiers de l'intervention sociale auront toujours un socle commun, basé sur un éthique vivante, d'être tournés vers l'autre, dans une relation avec lui, pour contribuer à son bien-être, son émancipation, sa participation citoyenne et sa propre capacité à penser sa vie, à exercer et développer ses compétences et répondre ainsi à ses propres aspirations

Les modes d'apprentissage à proposer dans l'avenir devront être au service de ces évolutions repérées, par des manières d'acquérir des connaissances, de développer des savoir-être et des compétences tout au long de la vie, qui permettront aux personnes de piloter leurs engagements et leurs investissements, tout au long de leur vie, en les reliant à une recherche de sens et une préoccupation éthique.

Les EFTS auront toujours à sublimer et enchanter le travail social, lui donner cœur et corps, sens, inspirer et nourrir la motivation des futurs intervenants, mobiliser leur enthousiasme et leur créativité, leur pouvoir d'agir et d'innover.

La recherche, la construction de la connaissance et des savoirs devraient permettre aux intervenants du travail social de promouvoir l'investissement dans le social ainsi que les pratiques professionnelles de demain auprès des instances politiques, d'anticiper et transcender les évolutions et les coûts, de contribuer à la construction d'une société plus juste et plus équitable.

### A - Définition



La protection sociale constitue un filet de sécurité pour les personnes en situation de fragilité. Elle repose sur des mécanismes assurantiels qui protègent face à des risques et sur des minimas sociaux (revenus d'assistance). Elle ne se limite pas aux mécanismes financiers mais se complète par des dispositifs d'accompagnement vers l'insertion, dans une logique d'individualisation croissante.

Plusieurs facteurs entraînent une crise de notre système de protection sociale : son déséquilibre financier ; son organisation administrative trop complexe qui, associée à des logiques de contrôle social (vérification des modes de vie pour prétendre aux droits) entraîne un important taux de non-recours.

Elle doit donc répondre à un double défi : apporter des réponses aux nouveaux risques rencontrés par les individus ; être en mesure d'apporter des réponses à tous, en n'excluant personne de son champ.



### B - Tendances sociétales repérées

#### *Nouvelles formes de précarité et nouveaux besoins sociaux*

Le chômage de masse, marqué pour certains par une exclusion durable du marché de l'emploi, et l'augmentation de l'emploi précaire non choisi (petits boulots, intérim, autoentrepreneurs...) provoquent l'extension de la pauvreté, notamment chez les jeunes.

En 2015, avec un seuil fixé à 50 % du revenu médian, le taux de pauvreté en France est de 8 %, soit cinq millions. Avec un seuil fixé à 60 %, ce taux monte à 14,2 %, soit 8,9 millions de personnes, soit un million de plus par rapport à 2005 (600 000 personnes en plus avec un taux à 50 %)(5).

L'invisibilité sociale est une forme particulière de pauvreté. Elle touche notamment les jeunes ruraux, les travailleurs non-salariés, les parents d'enfants en difficultés.

#### *Crise du modèle de financement de la protection sociale*

L'augmentation de l'espérance de vie, la diversification des formes d'activité, le développement de maladies chroniques de masse, l'augmentation du coût des prises en charge hospitalières sont autant de facteurs qui déséquilibrent durablement le financement du système de protection sociale. La crise que traverse le financement de la protection sociale vient de ce que, reposant principalement sur les revenus d'activité, il est fortement impacté par le chômage et la précarisation des activités économiques, qui en parallèle font augmenter les besoins sociaux et de prises en charge(6).

#### *Marchandisation et privatisation de la protection sociale*

Une série de réformes paramétriques (déremboursement, baisse des prestations, allongement des durées de cotisation...) ont conduit à limiter le périmètre d'action de la protection sociale. Des acteurs assurantiels privés prennent le relais. Dans ce qui relève par ailleurs d'une dynamique globale de marchandisation, ou des services autrefois gratuits deviennent payants (cf. nouveaux services de la Poste à destination des personnes âgées), le tiers-secteur se retrouve confronté à la concurrence de prestataires commerciaux.



(5) Observatoire des inégalités, « 600 000 pauvres de plus en dix ans », <https://www.inegalites.fr/Un-million-de-pauvres-de-plus-en-dix-ans>

(6) « (...) les recettes sociales générées par [les] activités sont moindres et les situations de précarité appellent des besoins de sécurité accrus, et donc une hausse des dépenses de protection sociale de solidarité (maintien de couverture, prestations minimales) », Julien Damon, « Quel financement pour la protection sociale », in Futuribles, 202, avril 2017

Le système de protection sociale, conçu dans une période de plein emploi, ne parvient plus à s'adapter à la diversification des situations d'activité et des risques. Des réponses individualisées se développent, sur les domaines sanitaires, sociaux, emploi et logement afin de répondre aux spécificités de chacun et dans une logique d'insertion. L'exploitation des métadonnées peut amplifier ce phénomène.



## C - Evolutions et enjeux pour l'intervention sociale

### Accompagner les parcours

Le principal défi qui se posera à la protection sociale de demain sera la généralisation des parcours séquencés, c'est-à-dire faisant alterner périodes d'emploi, de non-emploi, de formation... Ces parcours s'inscrivent dans des logiques de formation tout au long de la vie, avec un développement en continu des compétences. Reposant sur une responsabilisation des individus, ils doivent, pour fonctionner, assurer une égalité d'accès à des dispositifs d'accompagnement, pour s'assurer que le séquençage des parcours ne soit synonyme ni de disparité entre les individus ni de précarisation de chacun. Il faut donc se prémunir de l'éclatement des parcours et mettre en place les moyens permettant de les sécuriser.

La menace qui pèse cependant sur les dynamiques de développement de l'autonomie est de rendre responsables les individus des difficultés auxquelles ils sont confrontés. La personnalisation des réponses doit donc bien reposer sur une attention aux spécificités de chacun, en ne laissant personne de côté.

Enfin, les logiques de personnalisation vont pouvoir prendre appui sur le numérique. L'essor du *big data*, entre autres, porte la promesse d'une réponse plus adaptée aux besoins de chacun. Il peut cependant conduire à une extension du contrôle des individus, avec l'émergence de « processus sans sujets » où les dispositifs et systèmes se substituent aux individus pour décider à leur place de ce qui est le mieux pour eux. Des mécanismes devront être inventés pour une appropriation par chacun des outils numériques pour être acteur de son parcours.

### Financer la solidarité

Avec l'apparition de nouveaux besoins et de nouveaux risques, la question est posée du financement de la protection sociale et plus largement des mécanismes de solidarité.

Financer la protection sociale en maintenant le principe des cotisations sur l'emploi conduirait à encourager l'augmentation de l'emploi, au risque d'une généralisation de ses formes précaires, mais à défaut de laquelle une diminution de la protection sociale serait à envisager. Il y a donc un enjeu à promouvoir un nécessaire élargissement de l'assiette des cotisations sociales pour en assurer le financement, mais aussi à veiller au développement d'un emploi de qualité et porteur de sens.

Pour les organismes pourvoyeurs de réponse aux besoins sociaux, l'évolution des modèles de financement peut également les conduire à avoir davantage recours à la solvabilité des publics, avec la menace d'une exclusion de fait de ces dispositifs des publics les plus précarisés.

### Développement des formes nouvelles de solidarité

L'avenir de la protection sociale passe également par l'affirmation de la solidarité comme une construction permanente. De nouvelles formes de solidarité vont apparaître dans les années à venir, fondées sur les liens entre pairs ainsi que sur l'émergence de nouveaux acteurs économiques, à la recherche de solutions innovantes pour répondre aux besoins sociaux, tout en assumant une nouvelle approche des notions de valeur et de création de richesses. Ces nouvelles activités pourront contribuer à porter des réponses adaptées aux individus pour leur permettre de faire face aux accidents de la vie ou de prévenir les difficultés. Elles seront porteuses d'autant de façons nouvelles de concevoir le travail social. L'enjeu qui en découle est de savoir comment favoriser le développement de ces activités et permettre à ceux qui le souhaitent d'en être les porteurs.

Le numérique là encore peut jouer un rôle important. Par les mécanismes de mises en lien, mais aussi par les possibilités qu'il offre de collecter et gérer collectivement des données relatives aux risques et difficultés sociales, il peut, s'il fait l'objet d'une appropriation collective adaptée, permettre de bâtir des solutions adaptées, concertées et évolutives.

Ces nouvelles formes de solidarité sont à penser en lien avec la protection sociale, car elles offrent des voies nouvelles pour répondre aux besoins sociaux, avec des modèles innovants, qui valorisent l'intensité créative et les mécanismes entre pairs. Elles reposent sur des mécanismes de coopération, et invitent à réinventer nos modèles dans les marges. Elles doivent cependant se penser en lien et complémentarité avec notre modèle général de protection sociale, en vue de préciser le rôle qu'elles peuvent y occuper au regard d'autres dispositifs.



## D - Leviers pour agir dans les formations à l'intervention sociale

**Faciliter l'accès aux droits** grâce au numérique

**Développer des alliances et partenariats**, pour construire des réponses adaptées et évolutives, en fonction des besoins de chacun au fil de son parcours, en s'appuyant sur les compétences spécifiques de chaque acteur

**Mettre en place des expérimentations** associées à des dispositifs d'évaluation permettant d'en tirer des enseignements utiles

**Construire des réseaux d'échanges et de pratiques**, pour un renforcement mutuel des compétences, et des dynamiques d'assistance dans des logiques pair-à-pair

**Développer la fonction de travailleur social référent**, qui peut orienter les individus au mieux selon leurs besoins, en les suivant tout au long de leur parcours

**Développer des incubateurs d'entrepreneuriat social** et d'autres initiatives où s'inventent les formes nouvelles de solidarité

**Documenter les expériences réussies** pour en diffuser le potentiel inspirant

**Répondre aux besoins par des approches parcours**, en développant des espaces, numériques et physiques, permettant d'assurer le suivi des parcours individuels, la consignation des expériences et l'orientation selon les besoins.

**Favoriser le développement** de l'autonomie et l'acquisition des capacités



## A prendre en compte dans les EFTS

Les EFTS doivent prendre en compte dans les formations qu'elles proposent l'évolution du rôle du travailleur social, lequel serait appelé à être de moins en moins un opérateur de dispositifs, mais à être davantage un accompagnateur des individus dans le développement de leurs capacités et la construction de leur autonomie. Dans cette optique, il s'agit avant tout de former à l'orientation des publics, mais aussi à la formalisation, tant de leurs difficultés que de leurs compétences. Un rôle de travailleur social référent, équivalent à celui d'un médecin généraliste, pourrait apparaître.

Avec l'apparition de nouvelles formes de solidarité, les travailleurs sociaux seront appelés à développer les capacités individuelles, mais également les capacités collectives. Des compétences liées à l'accompagnement de dynamiques collectives seront ainsi à développer, pour contribuer à la mise en place de communauté d'échanges, de pratiques, de savoirs et de services. Il s'agira à la fois de donner un cadre global et d'outiller, pour favoriser le développement de réseaux de coopération.

Le numérique est à prendre en compte dans la formation des futurs travailleurs sociaux. En un premier lieu pour assurer des missions de médiation et garantir l'accès de tous aux ressources numériques. En un second lieu pour maîtriser les outils favorisant la mise en lien entre les acteurs, les dynamiques de coopération et les outils collaboratifs à employer pour chercher des solutions collectives.

Enfin, il importe également de maîtriser les droits relatifs à la protection des données



## 4 - MODES D'APPRENTISSAGE

### A - Définition



Les modes d'apprentissage renvoient aux différentes manières d'acquérir des connaissances, des qualifications et des compétences. Ils ont pour enjeux de permettre aux individus l'exercice de leur citoyenneté, en étant à même de comprendre les problématiques et défis de l'environnement dans lequel ils évoluent ; mais aussi de garantir leur insertion, en leur permettant d'exercer leurs compétences et de répondre à leurs aspirations. Les modes d'apprentissage se pensent aujourd'hui tout au long de la vie et ne se cantonnent plus aux espaces de l'éducation formelle.

*L'éducation, la formation, l'apprentissage changent de sens : il ne s'agit plus de mémoriser des connaissances mais d'acquérir et de pratiquer des compétences et des capacités. Les "temples de la connaissance", école et université, s'effondrent parce qu'ils sont structurellement inadaptés à cette mutation. (Roger SUE)*



### B - Tendances sociétales repérées

#### **Développement des logiques de formation tout au long de la vie**

Dans une société dite de la connaissance, les métiers évoluent rapidement, exigeant l'acquisition de connaissances et savoir-faire nouveaux. Les individus sont donc appelés à faire évoluer leurs pratiques professionnelles régulièrement, au sein d'un même métier mais aussi en étant conduits à changer de métier. Dans ce contexte de parcellarisation des carrières et de transformation des métiers, les apprentissages se font tout au long de la vie.

#### **Nouvelle finalité des apprentissages : croiser et analyser les savoirs plutôt que de les accumuler**

Etre amené à évoluer professionnellement suppose un apprentissage continu, après avoir constitué un socle de base solide de savoirs, savoir-faire et savoir-être, sur lesquels pourront se développer de nouveaux apprentissages. Dans cette logique, l'enjeu premier de la formation initiale est moins d'accumuler une grande quantité de savoirs que d'être en capacité d'en intégrer de nouveaux, en analysant et traitant des informations et données nouvelles. L'acquisition de la capacité d'« apprendre à apprendre » est fondamentale.

#### **Nouvelles attentes et nouveaux modes d'apprentissage : développement des compétences relationnelles, des capacités et apprentissages en coopération...**

L'évolution du statut des savoirs et des qualifications entraîne avec elle une transformation des modes d'apprentissage, ou du moins une aspiration à une transformation de ceux-ci. L'accent est mis sur les compétences relationnelles, autrement dit, les capacités à entrer en interaction avec d'autres personnes, dans des situations d'accompagnement ou de production collective. Ces compétences jouent un rôle d'autant plus important que les perspectives des métiers soulignent la croissance dans les années à venir des métiers du lien social(7). En conséquence, les modes d'apprentissage évoluent vers des formes proposant des dynamiques de coopération, de réalisation d'un projet en commun et qui ouvrent un espace pour l'interdisciplinarité.



(7) France Stratégie, « Les métiers en 2022. Prospective des métiers et des qualifications », <http://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2022-prospective-metiers-qualifications>.

Et aussi synthèse de l'audition de Christophe Niewadomski réalisée par le Conseil d'orientation consultatif de l'étude prospective, cf. annexe II de la présente étude - p. 40

Avec le numérique, les systèmes de formation en ligne se développent, sous des formes variées : MOOC, e-learning, formation ouverte à distance... Des plateformes numériques permettent de gérer des apprentissages. Elles font appel dans certains cas à des approches pédagogiques complémentaires, en présentiel, prenant appui sur des dynamiques collectives, par exemple avec la logique des classes inversées.

Le partage des connaissances participe d'un enrichissement collectif : Wikipédia, les MOOC, les logiciels libres, l'*open data*, le labyrinthe infini des connexions, ouvrent des perspectives de transformation de notre société, notre rapport à la propriété intellectuelle et à nos modes d'organisation collectifs.



## C - Evolutions et enjeux pour l'intervention sociale

### Des modes d'apprentissage qui doivent servir l'acquisition de compétences et le renforcement des capacités tout au long de la vie

L'acquisition de compétences devient une nécessité permanente. La compétence va jouer un rôle de plus en plus central dans l'employabilité, et la gestion de parcours de vie où alterneront emploi, entrepreneuriat, engagement, inactivité, formation.

Plutôt que de préparer à des métiers précis, à identité forte et stable, il s'agira pour les acteurs du social voulant participer, intervenir, s'engager dans des activités, des emplois ou des projets - professionnels en exercice ou à la recherche d'emploi, personnes en reconversion, bénévoles, personnes accompagnées - d'acquérir et maintenir à la fois, des compétences larges, durables et transversales, et des compétences très spécialisées.

Ces acquisitions de compétences se feront par de la formation, de la validation d'expérience ou d'autres voies, l'ensemble formant un parcours d'apprentissage tout au long de la vie. Sachant que plus ce parcours sera identifiable par de la certification, plus il permettra une progression professionnelle.

Aussi, les personnes auront besoin de pouvoir trouver un conseil, un accompagnement dans la construction et le suivi de leur parcours, sur le plan des compétences à acquérir en fonction de l'objectif visé, mais aussi sur le plan pédagogique, organisationnel et financier.

**En conséquence, les acquisitions de compétences doivent être accessibles, à la fois géographiquement, physiquement, numériquement et financièrement, selon les apprentissages et les choix des personnes. Cette accessibilité nécessite des adaptations des services existants.**

### Les modes d'apprentissage doivent se diversifier et se transformer au service des apprenants

Les modes d'apprentissage doivent se diversifier et se transformer au service des apprenants. Il devient donc essentiel de proposer aux personnes en apprentissage des modes diversifiés d'accès à une connaissance toujours plus dense et complexe, pour acquérir :

- des compétences transversales à tous secteurs d'activité, comme l'apprentissage de la coopération, de la relation à l'autre, de différentes formes d'accompagnement, de la participation à des collectifs, de la conduite de projets communs impliquant des acteurs multiples, de l'analyse de situation, etc.
  - des compétences très spécialisées, en termes de connaissances, de résultats de recherche et de postures vis-à-vis de publics précis, pour lesquels les connaissances et les techniques évoluent.
- Les apprentissages ne se joueront plus uniquement dans une relation formateur - formé, mais dans une combinaison de formes et de modes d'apprentissage individuels et collectifs, tels que la recherche de connaissances en ligne, la participation à des collectifs à distance, la participation à des communautés de pratiques et de coopération réunissant des acteurs différents, la mise en dynamique par des projets collectifs, des jeux et des simulations, l'analyse d'expériences, des rencontres d'acteurs, des participations à des recherches, à des expérimentations, etc.

Les lieux d'apprentissage, comme les lieux de travail et lieux de vie, seront eux-mêmes multiformes et mobiles. L'existence d'outils numériques de connaissance et de communication accessibles à tous, les facultés de mobilité des personnes, l'utilisation de l'espace privé pour travailler, les possibilités offertes par les plateformes numériques et de travail à distance, sont autant de lieux possibles à choisir en fonction des modes pédagogiques considérés comme les mieux adaptés à tel ou tel apprentissage. Le modèle de l'école, comme lieu « physique » commun et unique des apprentissages a vécu.

**Les professionnels des centres de formation, devenant catalyseurs de la construction de compétences, auront à adapter leurs compétences et à intégrer pour eux-mêmes ces nouvelles modalités de formation, pour pouvoir mieux adapter celles qu'ils proposent aux apprenants, dans le domaine du social.**

*L'orientation, le conseil en parcours et en financements, doivent permettre un accès personnalisé ouvert à tous*

Depuis sa scolarité, jusqu'à la fin de sa vie active, chaque personne devient responsable de la gestion de ses compétences et du développement de ses capacités. Or cette gestion est d'un niveau de complexité qui risque d'aggraver des inégalités d'accès aux apprentissages et pour développer des parcours formatifs utiles.

Cette responsabilité de gestion de compétences doit pour cela, pouvoir être accompagnée dans sa réflexion, l'élaboration de son parcours de formation et le suivi de celles-ci jusqu'à leur certification. La personne devient, qu'elle le veuille ou non, pilote de ses stratégies de formation, dans un environnement de plus en plus complexe d'offres de formation. Le repérage, les comparaisons entre formations, les modalités de reconnaissance des compétences déjà acquises professionnellement ou autrement, la compréhension des systèmes de validation et des modes de financement, rendent l'exercice très difficile, engendrant des risques de fractures sociales supplémentaires, pour ceux qui n'ont pas accès aux codes et compétences numériques nécessaires...

**Les centres de formation doivent devenir un relais facilitant et compétent sur un territoire, chacun dans son domaine, pour aider à établir des cursus, aider à rechercher les informations, trouver des formations compatibles, notamment parce que présentées par blocs de compétences et proposer l'ingénierie de financement.**

**Il s'agit de nouveaux métiers à mettre en place dans les centres de formation eux-mêmes, qui se trouvent transformés en profondeur par la multiplication des modèles d'acquisition des savoirs, nécessitant notamment que les professionnels des centres de formation s'appliquent en premier à eux-mêmes cette exigence de gestion de leur propre parcours d'acquisition de compétences et d'entretien de leurs capacités.**

*Les formations doivent garantir l'acquisition de compétences employables et étayées éthiquement*

Les formations proposées doivent, quelles que soient les voies et les modalités pratiquées, faire en sorte que le parcours réalisé puisse toujours combiner acquisition de savoir-être, de repères éthiques, de savoirs académiques mais aussi savoirs de vie et d'expérience, enfin de savoir-faire adaptés à l'époque et ses modes d'intervention, dans un ancrage territorial permettant leur concrétisation.



**Définir des stratégies de développement des formations**, comprenant la mise en place de modalités pédagogiques diversifiées, de capacité de certification, de nouveaux modèles économiques, en phase avec les législations de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et les lois du marché.

**Permettre que les travaux de recherche réalisés** soient articulés avec les connaissances élaborées et mises au travail dans la formation ou dans les lieux d'exercice des travailleurs sociaux.

**Investir dans des outils numériques** aux services de l'organisation, de la pédagogie, et comme intégré à la pratique professionnelle des acteurs du social de demain, et comme composante de la vie des personnes concernées par l'intervention sociale.

**Penser une organisation du centre de formation** qui permette de préparer, réaliser, valider des parcours de formation tout au long de la vie.

**Développer les logiques de mentorat**, reposant sur un accompagnement consistant à développer le potentiel et à accroître les capacités des individus

**Déterminer et trouver les partenaires, instances et territoires** des actions à mener, qu'ils soient locaux, nationaux ou internationaux.

**Appartenir et contribuer activement à un réseau** dynamique et structurant, en soutien et en appui à cette évolution.

**Définir et construire les alliances** nécessaires à la mise en place de la stratégie, tant sur le plan des modes pédagogiques, que sur les capacités de productions de formations adaptées, que sur les moyens à y investir.



## A prendre en compte dans les EFTS

Dans ces contextes collaboratifs et horizontaux, où se croiseront et co-élaboreront experts, artisans, personnes accompagnées, chercheurs, employeurs, travailleurs sociaux et apprenants... chacun pourra être tour à tour en situation d'apprendre, co-élaborer, co-produire, accompagner, transmettre.

Pour les centres de formation, il s'agit d'évoluer des seuls face-à-face pédagogique et modalité de stage pratique pour la transmission de connaissance et d'expérience – à une logique d'accompagnement au discernement dans l'action, par l'utilisation de ressources et modalités d'apprentissages diversifiées et combinées, dans le cadre de parcours formatifs individualisés accompagnés. Cette évolution nécessaire concerne tous les apprenants potentiels qui ont en charge la gestion de leurs compétences et capacités tout au long de leur vie : aussi bien les dirigeants et professionnels des centres de formation eux-mêmes, que les étudiants, stagiaires, volontaires, personnes accompagnées.

Pour constituer ces nouveaux espaces, communautés apprenantes dont le but est l'apprentissage de compétences, tous ces acteurs seront appelés à utiliser des outils numériques, à développer leur aptitude à rechercher et à traiter l'information, à exercer leur discernement. Le métier de formateur devient un métier d'aide à l'accès à la ressource, à l'émergence et à la formalisation du savoir, pour développer la compétence.

Les centres de formation au travail social d'aujourd'hui, à la croisée de la formation professionnelle et de l'intervention sociale, sont particulièrement à même de répondre demain à ces enjeux sur les territoires, permettant aux individus et collectifs de mieux exercer leur pouvoir d'agir dans la gestion de leurs propres parcours de compétences, en toute cohérence avec le sens de l'action que les apprenants - acteurs ou futurs acteurs du social - ont ou auront à mettre en œuvre dans leur pratique professionnelle ou bénévole.

**L'ensemble de ces évolutions souligne que l'intervention sociale, qui relève de choix de société et de choix politiques, dépendra de la façon dont nous choisirons de travailler, vivre et faire ensemble, de nous organiser collectivement. Dans un contexte de désinstitutionnalisation, avec un recul de la puissance publique dans l'organisation et le financement de l'action sociale, la question se pose de savoir comment les acteurs de l'intervention sociale pourront continuer d'exercer une influence sur notre projet de société, au-delà d'un rôle réduit à une intervention technique et comment la formation peut les y aider.**

# II - LEVIERS

La présente section de l'étude met l'accent sur les domaines du numérique, des modes d'action dans les territoires et du renouvellement des formes et des structures de l'engagement. Chacun de ces domaines est porteur d'enjeux et de défis en propre, que la présente section analyse. Ils ne constituent donc pas en eux-mêmes des leviers, mais sont des vecteurs de solution dès lors que les acteurs sont en capacité de s'en saisir. Chaque domaine fait donc l'objet d'une présentation détaillée, précisant les grandes tendances qui y sont associées. A l'issue de cette présentation, un schéma récapitule l'ensemble des enjeux soulevés en précédente section et met en regard les leviers pour agir, identifiés lors des séances d'intelligence collective.

## 1 - NUMERIQUE

### A - Définition



La civilisation numérique émergente ébranle tous les piliers de la société : le travail, l'accès aux informations et aux connaissances, l'éducation, la médecine, la propriété et la circulation des biens culturels, jusqu'à notre façon de faire connaissance les uns avec les autres. Les technologies numériques seront au cœur des solutions de demain, mais elles bouleversent la place du travail humain dans la vie et dans la société.



### B - Tendances sociétales repérées

#### *Numérisation croissante des services publics*

De plus en plus de procédures administratives peuvent se faire par des voies dématérialisées, avec l'objectif à terme, pour certaines d'entre elles de ne plus avoir recours aux formulaires papier. La multiplication des procédures en ligne entraîne avec elle la question de la lutte contre la fracture numérique. L'automatisation des tâches peut cependant permettre d'envisager de recentrer l'activité des personnels de services publics vers l'accompagnement des usagers.

#### *Nouvelles formes d'organisation du travail rendues possibles par le numérique (coworking, télétravail...)*

La généralisation des technologies numériques à l'ensemble des activités, le développement d'un modèle d'entreprise élargie, en réseau ou en archipel, l'autonomie croissante de nombreuses activités professionnelles (expertise, *consulting*, prestation de service) diluent progressivement la notion d'unité de production et de « lieu de travail ».

Les espaces de coworking permettent de constituer des collectifs de travail variables plus ou moins éphémères. Ces espaces facilitent la mise en lien entre les acteurs, les rencontres et l'émergence de nouveaux projets, en même temps qu'ils peuvent contribuer à redynamiser des territoires isolés.

La frontière entre vie privée et vie professionnelle s'efface, nécessitant l'institution d'un « droit à la déconnexion ».

## Engagement via les réseaux sociaux et les espaces numériques

Les réseaux sociaux permettent de faire circuler de l'information sur les actions, ce qui encourage l'engagement car les gens peuvent ainsi en mesurer l'impact de ces actions. Les actions de partage et autres signatures de pétitions en ligne permettent de faire des internautes un fort relais d'opinion. Plus l'écho que trouve une cause sur les réseaux sociaux est important, plus cette dernière est crédible pour aller chercher des financements. Le numérique permet aux individus d'être acteur en prenant partie activement à certains sujets, ainsi que le souligne le sociologue Fabien Granjon : « Il est devenu beaucoup plus facile pour les individus ayant accès à Internet de devenir eux-mêmes producteurs/diffuseurs d'information, et ce, sans avoir à appartenir à une organisation militante. » (8) Dans le même temps, même si la bascule n'est pas automatique, le numérique, avec ses systèmes de plateforme et de mises en relation offre des outils pour structurer des actions et des savoirs collectifs, comme l'indique Hervé le Crosnier : « (...) c'est par le réseau que cette mobilisation s'est construite (capacité organisationnelle), [et] quel surtout, les savoirs issus de cette mobilisation se sont développés et renforcés (capacité cognitive) » (9).

## Développement de nouveaux outils numériques de formation (MOOC, tutoriels, wiki...)

Le numérique multiplie les opportunités d'apprentissage, que ce soit en autodidaxie (tutoriels vidéos, wiki...) ou dans le cadre d'un dispositif spécifique (MOOC, dispositif de e-learning...). Ces dispositifs reposent sur la faculté d'apprentissage en autonomie des apprenants, appelant à renforcer la compétences d'« apprendre à apprendre ». S'ils conduisent les individus à devenir architectes de leur parcours d'apprentissage, ces outils numériques sont cependant complétés par des approches en présentiels ou les dynamiques de discussion et d'élaboration commune prennent le pas sur la seule transmission. Le numérique, à travers les wiki notamment, permet au demeurant l'élaboration de savoirs collectif, et inscrit l'apprentissage dans des démarches communes.




(8) A. Aubert, J. Denouël, F. Granjon, *Médias numériques et participation. Entre engagement citoyen et production de soi*, Mare & Martin, Paris, 2014

(9) La référence concerne ici l'organisation des manifestations contre l'OMC à la fin des années 1990, mais peut désigner de façon large la capacité d'organisation qu'offre le numérique ; Hervé le Crosnier, « La révolution numérique », VECAM, 2005 <http://vecam.org/article749.html>

## 2 - TRANSFORMATION DES MODES D'ACTION DANS LES TERRITOIRES

### A - Définition

 Le territoire joue un rôle croissant dans les représentations collectives. Il est l'espace d'une confiance partagée, à l'échelle de laquelle les individus et les structures sont à même d'intervenir, pour apporter des réponses aux enjeux et problématiques auxquels ils sont confrontés. Ce rôle croissant du territoire va de pair avec une volonté de décloisonner les sujets et les acteurs : on ne traite plus les problèmes en silos, associés à des compétences réservées, mais dans leur interconnexion, en associant les acteurs et en croisant les compétences pour apporter les réponses les plus adaptées.

### B - Tendances sociétales repérées

#### *Développement de nouveaux modes du faire ensemble, autour d'alliances territoriales entre acteurs différents*

Les alliances intersectorielles favorisent les rapprochements entre acteurs. Par exemple, le mécénat de compétences permet de construire des alliances entre associations et entreprises.

Autre exemple, les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) regroupent des acteurs d'un même territoire, dans une logique de coopération, pour favoriser des projets d'économie sociale et solidaire innovants.

Ces logiques de rapprochement entre acteurs nourrissent la notion de « stratégie d'impact collectif », pour laquelle les réponses adaptées aux problématiques d'un territoire naissent de la synergie entre acteurs (10).

#### *Montée en charge des collectivités dans la mise en œuvre des politiques publiques*

Les politiques publiques ne sont plus déployées de manière homogène sur le territoire à partir d'une stratégie décidée par l'Etat mais reposent sur des partenariats et la mise à disposition de moyens par l'Etat : appel à projets pour les territoires à énergie positive, maisons de santé, maisons de services au public, contrats de ville, etc.

A titre d'exemple, au fil des vagues de décentralisation, les départements se sont vus désigner « chefs de file » sur les sujets d'aide et d'action sociale. Certains auteurs parlent ainsi de département providence à côté de l'Etat-providence (11).

#### *Rôle croissant des métropoles*

Avec les transformations économiques qui mettent l'accent sur le tertiaire, les métropoles ont acquis un rôle croissant, concentrant une grande partie de la population ainsi que des pouvoirs politiques et économiques.

Ce phénomène accentue les inégalités territoriales d'accès à l'emploi, aux services, au transport, et aux opportunités sociales. Les quartiers populaires de relégation socio-ethnique, les espaces périurbains, certains espaces ruraux en dépression démographique sont délaissés par l'offre commerciale autant que par les services publics. Ces inégalités d'accès touchent des besoins aussi essentiels que la santé (selon le ministère de la Santé, 44 % de la population rurale ne peut pas se soigner correctement).



(10) John Kania et Mark Kramer, « Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif », Stanford Social Innovation Review

(11) Julien Damon, « Le département providence à côté de l'Etat providence », in Futuribles – Vigie 2013  
Et aussi synthèse de l'audition de Vincent Pacini réalisée par le Conseil d'orientation consultatif de l'étude prospective, cf. annexe II de la présente étude - p. 41



En parallèle et en réponse à ces enjeux, les métropoles pensent leur inscription dans les territoires environnants sur lesquels elles exercent une influence et se soucient de porter un modèle de développement durable.

### *Développement des circuits courts et de l'économie circulaire*

Des modèles économiques alternatifs se développent dans les territoires, soucieux d'être plus inclusifs et responsables : économie circulaire (dont l'enjeu principal est de limiter la production de déchets), circuits-courts (qui favorise des achats locaux), d'économie collaborative ou économie du partage ou encore monnaies complémentaires.

### 3 - RENOUELEMENT DES FORMES ET STRUCTURE D'ENGAGEMENT

#### A - Définition



Le monde associatif connaît des mutations fortes. Sa structuration, son organisation évoluent, ainsi que les formes d'engagement, plus souples et centrées sur des logiques de projet, mais toujours guidées par des valeurs d'utilité sociale. Ces transformations sont un enjeu pour les associations, qui sont incitées à faire évoluer leur mode de fonctionnement, en même temps qu'elles sont ainsi placées à l'avant-garde des transformations démocratiques. Dans un contexte de monde en transition, la matrice associative est nécessaire au développement du pouvoir d'agir des citoyens, des acteurs économiques et des communautés d'action.



#### B - Tendances sociétales repérées

##### *Développement des logiques marchandes de prestation avec la multiplication des appels d'offre*

De 2005 à 2011, le volume des financements publics a crû de 12 %. En revanche, les subventions ont très fortement baissé : -17 % en six ans, soit une baisse annuelle moyenne de 3,1 %. Les commandes ont quant à elles explosé : +73 %, soit une hausse annuelle moyenne de 9,6 %. (12)

##### *Evolution du modèle économique des associations vers un modèle d'économie sociale (influence européenne, rôle croissant des fondations...)*

Les associations assument plus volontiers un rôle d'acteur économique, conscientes de la valeur de leurs actions au service des territoires. Ce rôle d'acteur économique se traduit de plusieurs manières, sans se réduire au rabattement de leur fonctionnement sur une logique gestionnaire. Certains choisissent la voie de l'entrepreneuriat social, en reprenant les modèles issus du secteur marchand classique pour les appliquer à des visées d'intérêt général. D'autres assument un croisement entre l'économie et le social tout en continuant de défendre la spécificité du statut associatif. Ils proposent de nouvelles façons de produire et de mesurer la valeur, par exemple autour des dynamiques d'économie circulaire ou encore du modèle des communs, qui repose sur le partage des ressources naturelles et culturelles et l'élaboration de systèmes de gouvernance ouverts, égaux et transparents.

##### *Structuration de l'engagement autour de projets*

Le modèle fédéral, sur lequel le monde associatif s'est organisé tout au long du XXe siècle, cède la place à des modèles qui inventent de nouvelles formes de gouvernance collective : réseaux, plateformes, collectifs. Ces structures flexibles, plus dynamiques, plus vivantes, ouvertes aux contributions et aux opportunités, s'élaborent autour de projets. Mais elles sont aussi plus dispersées, et économiquement fragiles.



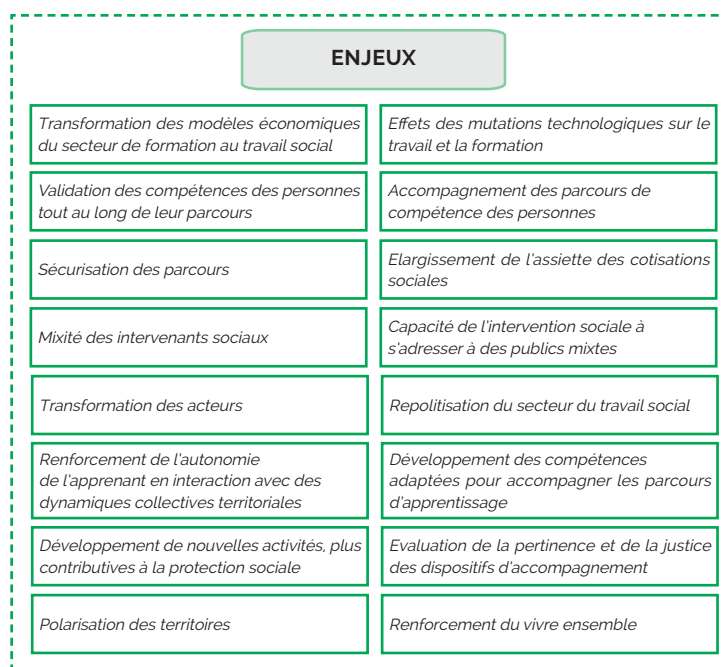
(12) Viviane Tcheronog, *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Éditions Juris / Dalloz, 2e éd., 2013

## Construction de parcours d'engagement davantage centré sur l'individu

Les individus sont de moins en moins identifiés par leur origine et leur place dans la société mais davantage par leur parcours. Ils construisent leur identité par la richesse et la variété de leur expérience. Ils définissent leur singularité et leur pouvoir d'agir par leur appartenance simultanée à plusieurs communautés de natures différentes. Leur engagement s'insère dans leur parcours, sous des formes variées (volontariat, bénévolat régulier ou ponctuel...), dans un souci de contribuer à l'intérêt général en menant des actions porteuses de sens mais aussi bénéfiques sur le plan personnel. (13)

## Homogénéité et manque de renouvellement des dirigeants associatifs

La montée en compétences managériales et stratégiques, le poids des responsabilités juridiques et surtout la grande disponibilité requise freinent le renouvellement des dirigeants associatifs et l'adaptation des associations aux mutations de la société. Les présidents associatifs restent majoritairement des hommes retraités issus de la classe moyenne ou supérieure. (14)



(13) Jean-Michel Peter et Roger Sue, « Intérêts d'être bénévole », CERLIS, 2011

(14) Muriel Tabariès, « Les présidents d'association en France : quels profils et quelles trajectoires ? », Stat-Info, 2011

Et aussi synthèse de l'audition de Jean-Louis Laville réalisée par le Conseil d'orientation consultatif de l'étude prospective, cf. annexe II de la présente étude - p. 39

## Leviers numériques

Développer l'accès à des ressources pédagogiques

Transformer le rapport à la connaissance

Créer de nouveaux points d'accès aux droits

Développer des outils de partage des pratiques et savoirs entre acteurs et territoires

Développer de nouveaux modèles de militantisme et d'engagement

Développer des espaces personnels de suivi des parcours et capitalisation des expériences

Favoriser la diffusion d'information sur des initiatives, expérimentations, alternatives, à toute échelle

Construire des réseaux : professionnels, institutionnels, politiques, économiques, etc.

### à condition de :

Former des intervenants sociaux spécialisés en numérique

Réduire la fracture numérique par des accompagnements adaptés

Savoir créer, analyser et croiser des données pour impulser et évaluer des actions

Garantir une souveraineté dans l'usage des outils numériques

## Leviers territoriaux

Créer des communautés pédagogiques et de pratique

Prendre appui sur des expérimentations pour impulser le développement local

Constituer des plateformes pour capitaliser des ressources financières et humaines

Répondre aux besoins par des approches parcours, en mixant les publics

Travailler en lien avec les pouvoirs publics pour favoriser la co-construction

Favoriser les alliances pour construire des offres de parcours

### à condition de :

Favoriser la mixité des formateurs

Former à la connaissance du territoire et des acteurs

Construire une connaissance du territoire tout en gardant une ouverture vers d'autres territoires

## Leviers engagement

Structurer l'engagement autour d'une approche projet

Dynamiser la gouvernance, interroger et faire évoluer les statuts

Mutualiser les réponses aux appels d'offre

Diversifier l'offre de formation et les possibilités d'engagement

Développer les coopérations entre acteurs

Renforcer les coopérations, avec le secteur marchand, faire appel au mécénat privé

Permettre à chacun d'être acteur et de conquérir son autonomie sociale et financière

Développer des incubateurs d'entrepreneuriat social

### à condition de :

Clarifier ses spécificités, ses valeurs, son positionnement et ses principes d'action

Former à la coopération entre acteurs

Renforcer la reconnaissance de l'ESS comme vecteur d'investissement social

Apprendre à évaluer les actions pour permettre capitalisation et partage des connaissances

# III - LES EFTS DE DEMAIN : QUELS ENJEUX ET QUELLES PISTES POUR AGIR ?

La mise en lumière des tendances d'évolution de la société et de leur impact sur l'intervention sociale, tant au niveau des enjeux et situations auxquels seront confrontés les travailleurs sociaux de demain que des nouveaux leviers pour agir, signale, dans la continuité, des enjeux spécifiques aux EFTS. Ces enjeux vont concerner prioritairement les besoins en termes de formation, pour répondre aux attentes des apprenants, au niveau de la construction d'un parcours d'apprentissage, de leur mise en capacités professionnelles et par extension la reconnaissance des activités qu'ils exerceront. Ils vont également interpellier les modèles de formation et de fonctionnement, les pratiques managériales au sein des EFTS.

La présente section – qui peut être lue indépendamment – met en lumière ces enjeux ainsi que des premières pistes pour y répondre.

## 1 - ATTENTE DES APPRENANTS

Les EFTS doivent, dans l'évolution de leur offre de formation, tenir compte des attentes des apprenants, tant au niveau de la façon dont on considère les parcours et formats d'apprentissage, que de la prise en compte des situations futures auxquelles ils seront confrontés et de la valorisation des métiers qu'ils exerceront. L'enjeu pour les EFTS est en ce sens le développement d'une offre de formation adaptée, correspondant aux nouvelles pratiques et dynamiques de construction de parcours de développement des compétences et des capacités, et préparant des futurs professionnels compétents et reconnus.

### *a - Variété dans la proposition des formats d'apprentissage (numérique, démarche collective...)*

Les modes d'apprentissage se transforment, sous l'impulsion notamment du numérique qui encourage une pédagogie centrée sur la mobilisation pertinente des informations plutôt que l'accumulation de connaissances. Ces transformations des modes d'apprentissage induisent des attentes de la part des apprenants au niveau des formats et des contenus des formations qui leur sont proposés.

Les formats doivent donc tenir compte des transformations numériques et des nouveaux rapports au savoir qu'elles induisent. Outre la question du support, le numérique pouvant être déployé pour mettre en place des modules d'apprentissage, ce sont les manières d'apprendre qui sont impactées, avec un développement des apprentissages en réseau, par l'expérience et l'échange de savoirs. L'acquisition de compétences doit donc pouvoir se réaliser par une utilisation pertinente du numérique, avec des acteurs de l'environnement ainsi qu'avec la participation active des personnes concernées, et, plus globalement, en déployant des logiques d'intelligence collective associant l'ensemble des parties prenantes, pour un partage de savoirs et d'expérience, une expérimentation de projets...

L'évolution et l'adaptation des contenus est une donnée nécessaire, pour des formations en phase avec les réalités des situations de travail et tenant compte des transformations de la société. Les contenus doivent donc être revus de façon continue, en étant irrigués par la recherche et l'action, l'analyse des pratiques de terrain, les orientations politiques et les réalités sociétales. Ce travail de révision en continu joue un rôle déterminant pour la pertinence des formations, et par effet de rebond pour leur attractivité, leur contribution à l'employabilité des apprenants et leur future reconnaissance professionnelle.

## **b - Être sujet du développement de ses compétences tout au long de sa vie**

Le développement des logiques de formation tout au long de la vie est une autre tendance-clé de la transformation des modes d'apprentissage. Elle va de pair avec une place centrale donnée aux compétences et capacités, chaque apprenant ayant en charge le développement de celles-ci tout au long de son parcours. L'enjeu pour les centres de formation est ainsi de permettre aux apprenants d'être acteurs de leur parcours de formation, en déployant des accompagnements adaptés et en sachant les proposer à différentes étapes du parcours d'apprentissage et professionnel des personnes.

L'accompagnement des apprenants doit aussi porter sur la construction de leur parcours de formation, qui sera souvent constitué de différentes étapes. Il concerne les compétences à acquérir, lesquelles doivent pouvoir se regrouper par blocs, en accordant une place importante à l'acquisition d'un socle de base, construit notamment sur les *soft skills*.

En d'autres termes, la vocation des EFTS est de former des professionnels à la maîtrise des compétences nécessaires à l'exercice de la solidarité, en leur offrant les outils nécessaires à une évolution de leurs pratiques.

Cette approche va de pair avec une évolution des logiques de certification, allant dans le sens d'un élargissement par rapport au cadre des diplômes du CASF pour construire des cursus multiples, alliant des blocs de compétences.

L'enjeu est donc de pouvoir proposer des offres de formation sur mesure.

L'accompagnement des apprenants dans la construction de leur parcours d'apprentissage personnalisé comprend notamment une expertise en matière d'ingénierie de financement du parcours.

## **c - Valorisation des métiers, par la mise en avant des compétences clés en tant qu'acteur de la cohésion sociale**

Avec le développement de parcours de formation sur-mesure, les EFTS doivent pouvoir répondre avec d'autant plus de force à l'enjeu de valorisation des métiers auxquels ils préparent. Cette valorisation repose sur deux axes : , premièrement, le développement de la reconnaissance du travailleur social et plus largement de tous les acteurs de l'intervention sociale, comme vecteurs centraux de cohésion sociale ; deuxièmement, l'adaptation des certifications aux pratiques nouvelles et aux situations de travail auxquelles les intervenants sociaux seront effectivement confrontés.

Les EFTS doivent prendre la mesure de leur rôle, en sachant défendre la vision de l'intervention sociale, et par extension des formations qui y sont reliées, proposée comme un investissement social, c'est-à-dire comme une activité génératrice d'externalités positives, et bénéfiques sur le long terme pour la cohésion sociale d'un territoire et son développement économique. Cet enjeu, directement relié à celui de l'inscription des EFTS dans leur territoire, et à la construction d'un discours les concernant, sachant pointer les éléments qui les caractérisent. En accompagnant les parcours des gens qu'ils forment, les EFTS participent au développement des compétences et des talents d'acteurs oeuvrant pour la cohésion sociale. Cette démarche doit être portée politiquement, en l'élargissant au-delà du périmètre de l'action sociale traditionnelle, pour lui donner une ouverture internationale, une vision du développement local et du respect de la personne.

La valorisation des métiers auxquels accéderont les apprenants passe également par l'adaptation des formations aux situations auxquelles ils seront confrontés en tant que professionnels, en tenant compte de l'évolution des techniques. A titre d'exemple, les intervenants à domicile doivent avoir des compétences en matière d'utilisation des technologies du numérique. Il s'agit de combler le décalage entre la formation et l'évolution des métiers induit notamment par la technique.

Les attentes de l'apprenant portent donc aussi sur la valorisation des métiers qu'il s'apprête à exercer, grâce à une formation de qualité, qui tienne compte des évolutions techniques, ainsi que des formats d'apprentissage, et en lui proposant un parcours de formation et de développement de ses compétences, dont il puisse être acteur, en tant que professionnel de la solidarité et de la cohésion sociale. Ces enjeux font émerger une série d'autres priorités portant plus spécifiquement sur les métiers au sein des EFTS.

## 2 - EVOLUTION DES METIERS ET FONCTIONS AU SEIN DES EFTS

L'évolution des attentes des apprenants découle de la transformation des modes d'apprentissage ainsi que des métiers. En écho, les métiers des EFTS sont amenés à évoluer également, avec des enjeux directement liés à ceux qui concernent les apprenants.

### a - Evolutions du métier de formateur

Avec l'évolution des modes d'apprentissage, les formateurs doivent pouvoir acquérir de nouvelles méthodes pédagogiques et de nouvelles compétences. Les formateurs sont appelés à maîtriser des outils numériques, par exemple pour animer des projets collectifs ou une plateforme d'échanges, ou encore pour mettre en place des dispositifs de formation à distance, avec des modules de e-learning ou la création d'un MOOC. Ils doivent également être capables d'animer des dynamiques d'intelligence collective, fondées sur des principes de partages de connaissances et de compétences, qui peuvent associer d'autres acteurs du territoire et opérateurs dans le champ de la solidarité.

Au-delà des outils et des méthodes, c'est le rôle même du formateur qui trouve un sens nouveau. Plus qu'à transmettre des connaissances, il est amené à devenir un « mentor », au sens de celui qui doit permettre à l'apprenant d'accéder à ses capacités et talents. Le formateur peut se définir comme un accompagnateur de parcours et un assembleur de compétences, pour permettre aux apprenants de disposer progressivement des compétences nécessaires à leurs futures pratiques professionnelles, tout en les intégrant dans une logique de parcours, et en associant une pluralité d'acteurs (autres acteurs de la solidarité, bénéficiaires..).

Les formateurs, en miroir des apprenants, doivent aussi rentrer dans des logiques de parcours pour eux-mêmes, pour intégrer de nouveaux outils, de nouvelles méthodes, et associer au mieux tous les acteurs pertinents à la démarche de formation. Les EFTS ont donc pour enjeu tout à la fois de conduire les formateurs à assumer ce nouveau rôle, et à les accompagner dans leur parcours.

### b - Vers de nouvelles fonctions pour les EFTS ?

Par ricochet, les EFTS sont amenés à développer de nouvelles fonctions. La fonction d'accompagnement doit tout particulièrement retenir leur attention.

L'accompagnement porte en premier lieu sur les apprenants, avec une mission de conseil, d'orientation et d'ingénierie financière, pour permettre l'accès de chacun à des parcours d'apprentissages, leur donnant accès à des métiers reconnus, qu'ils pourront exercer en professionnels compétents, tout en évoluant de façon continue. L'accompagnement doit également se faire à destination des formateurs eux-mêmes, pour qu'ils aient accès à des outils et méthodes pédagogiques renouvelés, et jouent pleinement leur rôle auprès des apprenants, tout en sachant animer des dynamiques d'intelligence collective associant des acteurs variés de la solidarité et de la cohésion sociale.

L'évolution des fonctions des EFTS va de pair avec leur ouverture sur les autres acteurs du territoire, pour être à même de les associer à la définition, aux contenus et aux méthodes des formations. Cette ouverture à d'autres acteurs doit prendre en compte tous les acteurs de la solidarité, y compris ceux émergents inscrits dans le champ de l'entrepreneuriat social. Elle est également une manière de sonder les évolutions de l'environnement, et donc l'émergence de nouveaux besoins, de nouvelles problématiques sociales auxquelles les travailleurs sociaux devront être en mesure de proposer et d'apporter des réponses.

En ce sens, un enjeu structurant à moyen ou long terme émerge : la mise en place d'une fonction R&D, éventuellement mutualisée, entre les EFTS. Une telle fonction porterait sur l'évolution des métiers et des apprentissages, en les anticipant, pour formaliser des activités et métiers adaptés aux enjeux sociaux et sociétaux, et bâtir des formations adéquates. Une fonction de R&D aurait également une dimension de veille de nature stratégique, pour être attentive aux phénomènes se produisant sur les territoires, en comprendre les mutations, mais aussi à des phénomènes plus macros, ayant un impact sur l'intervention sociale.

A titre d'exemple, une analyse fine des mutations démographiques, marquées par les questions de vieillissement et les phénomènes de migration, peut conduire à une réflexion sur la prise en compte de la dimension multiculturelle tant dans les sphères de l'intervention sociale que de la formation. Ou encore, une analyse économique et sociale d'un territoire permettra de mieux en comprendre les besoins, et la place que devra y prendre l'intervention sociale pour être facteur de cohésion.

Les EFTS sont donc confrontés à un enjeu d'adaptation de leurs fonctions, devant leur permettre aussi une mise en perspective de leur capacité à devenir également un laboratoire des métiers de formateur aussi bien que d'intervenant social demain.

## 3 - LES EFTS EN TANT QU'ORGANISATION

Les EFTS sont confrontés à des enjeux spécifiques liés à leur métier, leur rôle et leur fonctionnement. Ces enjeux signalent une dimension importante à prendre en considération pour les EFTS, particulièrement celle de leur identité, en vue de leur permettre de se situer par rapport à d'autres acteurs, de désigner ce qui les distingue et de faire évoluer la façon dont ils se définissent.

### *a - Les EFTS acteurs de leur territoire*

En tant que formateurs de travailleurs sociaux, les EFTS contribuent à la cohésion sociale. Ils ont un rôle qui rentre en inter action avec celui d'autres acteurs des territoires, au service de leur développement, à l'intersection de problématiques économiques et sociales. Il importe en ce sens qu'ils sachent entrer en dialogue avec ces autres acteurs, pour mieux penser les articulations, définir leur apport, et faire évoluer leurs offres de formation afin de répondre au mieux aux besoins pour lesquels ils sont les plus aptes à répondre.

Cette ouverture au territoire comporte également un enjeu fort, celui de savoir faire preuve d'ouverture aux autres acteurs opérant dans le champ de la solidarité, collectivités, entreprises, professionnels en libéral, entrepreneurs sociaux... pour nouer un dialogue permanent, les faire intervenir lors de sessions de formations et penser les articulations et interactions que pourront avoir avec eux les apprenants à l'issue de leur formation.

### *b - Singularité des EFTS : sens et innovation*

L'enjeu de construire du lien avec d'autres acteurs entraîne en parallèle celui de la définition de son identité, pour désigner ce qui distingue les EFTS des autres acteurs, et ce qui fait leur singularité. Cet enjeu se noue autour de la question du sens. Les EFTS sont porteurs d'une vision d'inclusion, construite autour d'une éthique de promotion de la personne. La promotion de cette vision et des valeurs qui y sont associés constitue un enjeu fort.

Un autre marqueur fort des EFTS, en tant qu'acteurs associatifs, est leur mode de gouvernance, porteur de sens également, par la mise en avant d'une pratique démocratique incontestable, et préservant une capacité de détection fine des besoins, des évolutions et transformations de terrain, et de construction de solutions innovantes, avec des possibilités d'expérimentation. Les associations ont toujours su, de par la souplesse de leur fonctionnement, développer une capacité d'initiative et d'innovation qui souvent a inspiré des politiques publiques. La préservation de cette capacité d'initiative et d'innovation est essentielle.

### *c - Vers des EFTS entrepreneurs sociaux ?*

Se définir ne dispense pas de penser son évolution. Tout en préservant leur rapport au sens et à l'éthique, les EFTS doivent pouvoir comprendre et tenir compte des mutations de leur environnement, pour se maintenir dans une dynamique d'innovation.



Une question qui se pose ainsi aux EFTS est celle de leur évolution en tant qu'entrepreneurs sociaux, à condition de préciser le sens de l'expression. Les éléments constitutifs d'un EFTS entrepreneur social seraient la posture dans des approches innovantes ; en faisant prévaloir l'agilité, pour faire évoluer son offre de formation ; en sachant travailler avec d'autres acteurs ; en sachant diversifier ses sources de financements ; en assumant un rôle d'acteur économique, comme facteur de cohésion sociale et opérateur de solidarité. Savoir rester fidèle à sa vocation et au sens de ce qui fonde son action, par l'accompagnement de personnes appelées à intervenir dans le champ du social, pour qu'elles puissent accomplir leur projet professionnel au service de l'inclusion de tous, en sachant répondre et s'adapter aux nouveaux besoins et enjeux.

Au final, les EFTS doivent se révéler comme des acteurs avérés dans le champ de la formation aux métiers de la citoyenneté, des métiers au coeur des enjeux démocratiques.

## Agir et inventer demain

Au moment de la conclusion, il importe de rappeler que **la prospective est avant tout une attitude, une manière d'organiser et de guider la pensée**. L'étude sur l'avenir de l'intervention sociale aura ainsi permis de **faire émerger certains motifs clefs, des sujets essentiels** à prendre en considération, tout en **appelant immédiatement des prolongements**.

Parmi la multiplicité des motifs clefs, qu'il nous soit permis d'en mentionner ici deux :

**Le premier motif clef porte sur la plus grande attention portée au développement nécessaire de l'autonomie et aux dynamiques de parcours.** Cette logique se reproduit en miroir à tous les niveaux de l'intervention sociale. Dans son rapport aux bénéficiaires, le travailleur social est invité à travailler sur des dimensions multiples avec les personnes et pourrait être en ce sens, par exemple, amené à devenir un référent de parcours, orientant vers les autres acteurs et dispositifs appropriés, en fonction des besoins propres à chacun, au fur et à mesure de leur apparition. Les formations conduisent les intervenants sociaux à devoir développer leurs compétences tout au long de la vie, pour répondre aux mieux aux attentes renouvelées des publics, et ne pas connaître de décalages entre les situations qu'ils rencontrent et les connaissances et savoir-faire acquis. Ce qui nécessitera un accompagnement de leur parcours, au fur et à mesure des besoins de formation.

Enfin, les formateurs et autres professionnels des organismes de formation seront eux-mêmes amenés à faire évoluer leurs méthodes pédagogiques, et devront donc eux-mêmes être accompagnés dans l'évolution de leur rôle et la diversification de ses formes.

**Le second motif clef est celui de la diversification des modèles d'action.** L'intervention sociale est appelée à multiplier ses intervenants, ses formes et ses modèles, en réponse aux transformations sociales et sociétales, que l'on observe notamment au niveau de la démographie ou du travail.

Le renouvellement des publics de bénéficiaires fait écho à la recherche de **nouvelles façons d'agir, fondées sur davantage d'horizontalité**, des mécanismes entre pairs ou encore, sur un autre versant, **des formes agiles, relevant de l'entrepreneuriat social**. Là encore, ces transformations se font en miroir, depuis les modes d'organisation entre individus, jusqu'aux organismes de formation, invités à redéfinir leur rôle et repenser leur modèle en conséquence.

*Mais au-delà des enseignements que l'on peut tirer d'une étude, l'essentiel se situe dans les prolongements que l'on peut leur donner.*

Mais au-delà de ces motifs, et des enseignements que l'on peut tirer d'une étude, **l'essentiel se situe dans les prolongements que l'on peut leur donner**.

Le premier prolongement à envisager est celui du **passage de la prospective à l'action**. Appréhender les changements en s'appuyant sur une observation structurée invite à envisager sous un angle nouveau les actions menées, pour qu'elles conservent leur portée dans un environnement qui se transforme en continu, sans ne jamais rien renier des valeurs qui les fondent.

L'autre prolongement concerne **le maintien d'une attitude prospective**, véritable éthique de la pensée, qui appelle à considérer son environnement d'action dans son devenir, pour être contributeur du futur, et « inventer demain », ainsi que nous y invitait Gaston Berger. Être attentif aux changements, en position de veille, ou concentrer son regard sur un objet précis, qu'il s'agisse d'un territoire ou d'un domaine d'action, pour en saisir les dynamiques au plus près, sont autant de façons de prolonger cette attitude prospective.

<b>I</b>	<b>Analyse du questionnaire au réseau UNAFORIS</b> .....P. 36
<b>II</b>	<b>Fiches des auditions d'experts</b> .....P. 39
<b>III</b>	<b>Principaux enseignements issus de l'atelier prospective du 13 octobre 2017</b> .....P. 42
<b>IV</b>	<b>Principaux enseignements issus du séminaire prospective du 9 février 2018</b> .....P. 46

**Annexes complètes  
disponibles sur le site UNAFORIS**

Pour scanner le QR Code,  
télécharger l'app gratuite Unitag sur  
[unitag.io/app](http://unitag.io/app)



ou [http://bit.ly/prospective\\_unaforis\\_lafonda](http://bit.ly/prospective_unaforis_lafonda)

La première réunion du Conseil d'orientation consultatif de l'étude a permis de procéder à un repérage de tendances ayant un impact sur l'avenir de l'intervention sociale. Ces tendances ont été soumises par un questionnaire en ligne au réseau UNAFORIS, auquel **96 personnes** ont répondu. Par domaines, les répondants ont été invités à indiquer quelles tendances auraient le plus fort impact sur l'avenir de l'intervention sociale, et à préciser, parmi les tendances repérées, lesquelles constituaient pour eux une menace, lesquelles constituaient une opportunité.



Le texte ci-dessous précise les principaux enseignements de cette enquête en ligne. Les résultats complets sont accessibles en ligne.

### DEMOGRAPHIE

[87 réponses obtenues pour cette question]

Le vieillissement démographique est très majoritairement considéré comme la tendance ayant le plus fort impact sur l'avenir du travail social : 56 % des répondants la placent à la première position. Pour un quart des répondants, cette tendance représente une menace. Les commentaires mettent l'accent sur le fait que cette transformation doit être accompagnée, et soulève notamment la question du financement des emplois d'aide à domicile, ainsi que de la valorisation et de la qualité de ces emplois. Sur les défis liés au vieillissement, les dynamiques intergénérationnelles sont également considérées comme un « nouvel amortisseur social ».

Les questions migratoires arrivent ensuite, perçues comme une opportunité par 86 % des répondants. Là encore, les commentaires permettent d'apporter des précisions quant à la nécessité d'accompagner, notamment politique, ces mouvements, pour « favoriser le vivre ensemble » et « dynamiser une population vieillissante ».

### TRAVAIL, ACTIVITE ET EMPLOI

[78 réponses obtenues pour cette question]

Pour 42 % des répondants, c'est la tendance de l'allongement des temps d'insertion dans l'emploi qui aura le plus d'impact sur l'avenir du travail social. Les autres tendances viennent ensuite, en partageant une importance équivalente.

Deux des tendances identifiées sont nettement désignées comme des menaces par les répondants, la personnalisation des rapports et des échanges commerciaux et l'allongement des temps d'insertion dans l'emploi, à respectivement 61 % et 59 %. La diversification des modèles d'entrepreneuriat divise, perçue comme une menace par le quart des répondants.

Les commentaires attestent d'une perception contrastée des phénomènes de mutation du travail. Certains des aspects identifiés peuvent en effet « amener une souplesse et une plus grande marge de liberté pour innover » mais sont aussi porteurs du risque d'une « précarisation plus importante vis-à-vis de l'emploi ».

### PROTECTION SOCIALE

[93 réponses obtenues pour cette question]

Pour 36 % des répondants, les nouvelles formes de précarité et les nouveaux besoins sociaux constituent la tendance ayant le plus fort impact sur l'avenir du travail social. Cette tendance, d'une façon surprenant au premier abord, est perçue comme une opportunité par 70 % des répondants. Les commentaires permettent d'apporter une précision essentielle : « L'opportunité que représentent les nouvelles formes de précarité est qu'elles nous obligent à innover. » Il s'agit d'une tendance charnière donc, car à la jonction entre les futurs grands défis pour le travail social et les solutions innovantes dont ses acteurs peuvent être les porteurs (cf. fiches 5,6 et 7).

Les répondants appellent ainsi de leurs vœux une évolution des métiers, le développement de nouvelles compétences pour renforcer les « logiques de développement social » et contribuer à « développer les actions communautaires et les actions collectives ».

Cette jonction à l'innovation est renforcée par la perception de la crise du modèle de financement de la protection sociale comme une menace par 79 % des répondants. L'innovation ne devra pas passer par le déploiement d'une logique de marchandisation, que 86 % considèrent comme une menace. Ces réponses désignent un enjeu fort d'invention d'un nouveau modèle.

Concernant l'individualisation des réponses, perçue comme une opportunité par 80 %, il importe de veiller à ce qu'elles ne viennent pas fragiliser davantage des publics précaires.

## MODES D'APPRENTISSAGE

[80 réponses obtenues pour cette question]

Pour les répondants, c'est très largement le développement des logiques de formation tout au long de la vie qui aura le plus fort impact sur l'avenir du travail social, placé par 46 % d'entre eux à la première place. L'analyse ci-dessus révèle en effet que c'est de cette tendance que procèdent les autres.

En règle générale, toutes les tendances identifiées sont perçues comme des opportunités par les répondants, à 100 % pour le développement des logiques de formation tout au long de la vie. Le développement des formes d'apprentissage à distance divise le plus, perçue comme une menace par 17 % des répondants. Ces résultats témoignent d'une confiance dans les logiques d'évolution de nos modèles éducatifs et d'une volonté de se mettre à l'écoute de leurs transformations.

Les commentaires confirment cette impression. Ils soulignent l'importance de se « ré-emparer de la notion de compétence en lui donnant une valeur de progrès ». Ils rappellent également que les logiques de formation tout au long de la vie s'inscrivent dans une dynamique de « gestion par l'individu lui-même de son parcours de formation », ce qui signifie que les organismes de formation doivent « intégrer [une] compétence de conseils, d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie financière dans leur activité », pour que tous soient en capacité de gérer leur parcours de formation. A cet égard, le numérique n'a de sens que s'il est déployé non pour faire des économies, mais en se combinant avec des temps en collectif.

---

## NUMERIQUE

[79 réponses obtenues pour cette question]

La valeur pondérée révèle une équivalence de l'importance des tendances liées au numérique selon les répondants. Ils sont cependant 47 % à désigner la numérisation des services publics au premier rang des tendances ayant un impact sur l'avenir du travail social. Cette tendance est perçue comme une menace par 62 % des répondants. Les commentaires mettent en avant les risques d'exclusion que cette numérisation entraîne, soulignant un enjeu d'accès au numérique mais aussi d'accompagnement dans ses usages, pour contrer la fracture numérique.

Les autres tendances sont perçues comme des opportunités, malgré des réticences sur les réseaux sociaux et espaces numériques comme vecteurs d'engagement (26 % y voient une menace). Les commentaires soulignent ainsi la nécessaire « [intégration de] la dimension numérique comme compétence pleine et entière du travailleur social de demain ». Le numérique constitue un levier pour agir et innover, à même de contribuer à apporter des réponses nouvelles. Il va transformer le métier de travailleur social, les pratiques des personnes accompagnées, les modes de gestion ainsi que les modalités de formation, à condition de veiller à ce qu'une fracture numérique ne se développe pas.

---

## TRANSFORMATION DES MODES D'ACTION DANS LES TERRITOIRES

[80 réponses obtenues pour cette question]

Le développement des nouveaux modes de faire ensemble est très majoritairement perçue par les répondants comme une tendance à fort impact sur l'avenir du travail social, près de la moitié l'ayant placée au premier rang. Elle est également très massivement perçue comme une opportunité, par 94 % des répondants, au même titre que le développement des circuits courts et de l'économie circulaire, désigné comme une opportunité par 92 % des répondants.

Les commentaires mettent ainsi l'accent sur le « territoire de proximité » comme « repère essentiel pour les prochaines années », et comme espace d'où peuvent émerger des « initiatives collectives ». Ces remarques sont à relier à celles émises au sujet des mutations de la protection sociale, qui enjoignent au développement de compétences pour favoriser le développement local, en accompagnant des initiatives collectives (cf. fiche 4). Le territoire de proximité est ainsi un repère essentiel où naissent les initiatives et où se nouent les rapprochements.

Les avis sont un peu plus réservés cependant sur la traduction institutionnelle de ces mutations, la montée en charge des collectivités étant perçue comme une menace par près du tiers des répondants, tandis que 41 % voient une menace dans le rôle croissant des métropoles. Dans les commentaires, les inquiétudes s'expriment quant au risque de fracture entre les territoires et de prévalence d'une logique de rationalisation plutôt que développement fondée sur des projets.

## RENOUVELLEMENT DES FORMES ET STRUCTURES D'ENGAGEMENT

[85 réponses obtenues pour cette question]

Sans surprise, c'est le développement des logiques marchandes de prestation avec la multiplication des appels d'offre qui est très massivement perçue comme la tendance ayant le plus fort impact sur l'avenir du travail social. 44 % des répondants la placent au premier rang, et 88 % la désignent comme une menace.

Le questionnaire met cependant en avant une réelle prise en compte des enjeux économiques, avec la reconnaissance comme une tendance lourde de l'évolution du modèle économique des associations vers un modèle d'économie sociale, et la perception de celle-ci comme une opportunité par 78 % des répondants.

Ces évolutions de fond des structures associatives rencontrent les transformations des modèles d'engagement, davantage centrés sur l'individu, et inscrits dans une logique de projet, ce que les répondants perçoivent comme une opportunité à hauteur respectivement de 80 % et 95 %.

Ces réponses ainsi que les commentaires qui les accompagnent signalent un nouveau rapport à l'économie, fondé sur la recherche de nouveaux modèles qui ne se contentent pas de reproduire ceux du monde marchand. Cette recherche d'innovation rejoint les mutations liées aux activités et à l'emploi (cf. fiche 3). Elle entend s'appuyer sur les volontés individuelles de changement, en permettant aux personnes d'impulser des initiatives en prenant appui sur leur créativité. L'enjeu signalé est celui du développement de « démarches collectives dans une logique inclusive ». Dans cette logique, le modèle associatif est invité à évoluer vers une dynamique de création de liens et d'accompagnement de projets, pour ne plus se placer uniquement dans une logique de prestation, mais bien de mise en lien pour favoriser des dynamiques collectives et contributives.

**Résultats complets du questionnaire  
disponibles sur le site UNAFORIS**

**Pour scanner le QR Code,  
télécharger l'app gratuite Unitag sur  
[unitag.io/app](http://unitag.io/app)**



**ou [http://bit.ly/prospective\\_unaforis\\_lafonda](http://bit.ly/prospective_unaforis_lafonda)**

*Cette fiche est une synthèse d'une audition de l'expert menée en mai 2017 par le Conseil d'orientation consultatif de l'étude prospective. Elle n'a pas été relue par l'expert.*

<p><b>Audition de Jean-Louis Laville, Sociologue, professeur, titulaire de la chaire économie solidaire du CNAM</b></p>
<p><b>Thème de l'audition</b> <i>Evolution des modèles associatifs</i></p>
<p><b>Principales tendances</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considération des associations sous un angle socio-économique, au modèle de gestion distinct ; un troisième pôle, distinct de l'entreprise gérée par le capital et du service public</li> <li>- Avec la multiplication des contraintes gestionnaires, apparition d'une coupure gestionnaire : recherche de compétences qui se situe en dehors de l'intervention sociale ; apparition de tensions entre recherches de résultats et difficultés éprouvées sur le terrain</li> <li>- Appropriation des valeurs prônées par les associations par les autres acteurs économiques (solidarité, liens, insertion...), invitant les associations à repenser leur spécificité par une cohérence entre leur organisation et leur projet</li> <li>- Evolution des modèles économiques vers une logique d'hybridation renforcée, dans un contexte de fin du « tout public » en matière de financement, qui ne pourra pas être remplacé par le « tout mécénat »</li> <li>- Secteur associatif dans le champ de l'ESS : 70 % de l'emploi de l'ESS relève de l'action sociale ; mais faible prise en compte de cette dimension par les acteurs associatifs et ceux de l'ESS</li> <li>- Rôle clef des associations dans la publicisation de problèmes de société</li> </ul>
<p><b>Impact des tendances sur l'intervention sociale</b></p> <p>Trois scénarios d'évolution possible</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Associations dans une logique de prestation de services, garante de l'efficacité de leurs actions. Rabattement de leur fonctionnement sur une logique gestionnaire</li> <li>2. Développement du social business, qui « ringardise » les associations. Nouvelle forme privée à but social, capitalisme d'intérêt général qui cherche à résoudre les questions de pauvreté par des solutions financées sur le marché</li> <li>3. Affirmation d'une nouvelle identité associative, autour de nouvelles formes de professionnalisme, articulé à des formes d'évaluation indépendantes</li> </ol>
<p><b>Prise en compte de ces évolutions dans la formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin d'une spécificité française, avec l'arrimage progressif des formations en travail social à l'université</li> <li>- Encourager des articulations entre pratiques et recherches             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Proposer des formations post-CAFDES pour entraîner une réflexion stratégique sur ce qu'est être un dirigeant associatif</li> <li>o S'articuler sur la recherche pour inventer de nouveaux modes de gestion, qui n'opposent plus approche militante et approche gestionnaire, qui soient spécifiques aux associations et non pas le simple décalque des modes gestionnaires des entreprises d'il y a dix ans</li> </ul> </li> <li>- Introduire dans les formations des modules permettant de lier social et économie, à partir de situation de terrains, mais aussi avec une approche théorique             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Pouvoir proposer une vue d'ensemble des systèmes socio-économiques que les gens auront à piloter, avec l'enjeu de montrer que des marges de manœuvre existent dans un environnement contraint</li> </ul> </li> <li>- Aller vers une logique de socle commun à toutes les formations</li> <li>- Créer des articulations entre les différentes formes de production des savoirs, entre la science produite par les collectifs engagés et celle des sachants qui éclairent les situations (cf. démarche Alliss)</li> </ul>

**Audition de Christophe Niewadowski,  
Professeur des Universités en Sciences de l'éducation - Université de Lille 3**

**Thème de l'audition  
*Transformation des modes d'apprentissage***

**Principales tendances**

- Les trajectoires des individus ne sont plus linéaires, avec l'exercice de plusieurs métiers. Dans ce contexte, l'éducation tout au long de la vie est appelée à se développer
  - o Maintien d'inégalités territoriales cependant ; dans les territoires moins bien dotés, l'horizon d'attente par rapport à la formation est bouchée ; territoires en crise qui peinent à investir de nouveaux domaines d'activité
  - o Inégalités également selon les catégories socio-populaires
- Développement de la dimension internationale des formations, qui amène à penser les choses autrement
  - o Persistance d'inégalités d'accès à ces expériences (pour l'instant surtout diplômes de niveau I et II)
  - o Penser cette ouverture à deux niveaux
    - + Intentionnalité pédagogique, louable car elle permet l'ouverture et l'intégration de différences culturelles
    - + Rationalité économique, avec un risque de menace pour les acteurs qui ne peuvent y accéder faute de moyens
- Rapprochement des formations au travail social avec les universités

**Impact des tendances sur l'intervention sociale**

- Enjeu fort de préservation de l'identité de métier du travail social
  - o Prolifération de dispositifs législatifs qui gomment les spécificités du travail social
  - o Développement d'une rationalité instrumentale, fondée sur des logiques managériales, conduisant à des écarts entre travail réel et travail prescrit

**Prise en compte de ces évolutions dans la formation**

- Faire évoluer la formation en ne la limitant pas à une rationalité instrumentale, pour prendre en compte la singularité, donner la parole aux sujets (ex. s'occuper des sujets décrocheurs plutôt que de mettre en place des dispositifs contre le décrochage)
- Dans le contexte de rapprochement avec les universités, plutôt que de constituer le travail social comme discipline à part entière, créer des dialogues entre le travail social et une multiplicité de discipline
  - o Faire remonter du terrain des questions que ne traitent pas les laboratoires de recherche pour ouvrir des pistes afin de les traiter
  - o Maintenir la pédagogie de l'alternance propre à la formation au travail social, en invitant des acteurs à approfondir des approches et travailler des questions plus complexes
- Enjeu de formation de nouveaux managers, qui fondent leurs décisions sur des paradigmes tenant compte de la réalité vécue du travail
- Fonder le modèle pédagogique de demain en proposant une offre de formation diversifiée : susciter de la recherche à partir de préoccupations professionnelles de terrain ; temps d'acquisition de savoirs fondamentaux ; temps de régulation institutionnelle sous la forme de forums, de groupes de régulation par la pratique
- Avec le numérique, pas de « révolution » dans la formation, mais une manière supplémentaire de diversifier les formes d'enseignement



<b>Audition de Vincent Pacini, Professeur associé Chaire de Prospective et Développement Durable au Cnam</b>
<b>Thème de l'audition <i>Mutation des territoires</i></b>
<b>Principales tendances</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Passage d'une logique de stock à une logique de flux :<ul style="list-style-type: none"><li>o Une part croissante des revenus d'un territoire sont issus de l'extérieur</li><li>o La richesse vient de la connexion des ressources entre elles, et des liens entre les acteurs</li></ul></li><li>- Développement des territoires autour de trois leviers : production de valeur ajoutée ; exportation de valeur ajoutée ; recyclage, circularisation de la valeur ajoutée</li><li>- Développement des logiques d'économie circulaire</li><li>- Face à ces évolutions, injonction à développer une vision systémique : aborder les problématiques d'un territoire en multipliant les points de vue</li><li>- Face à ces évolutions, il faut apprendre à lier les problématiques entre elles, à lier les acteurs, mais aussi à lier les problématiques et enjeux avec les actions concrètes qui y répondent</li></ul>
<b>Impact des tendances sur l'intervention sociale</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pour les travailleurs sociaux, ces évolutions des territoires invitent à traiter les problématiques sociales d'un territoire en les liant à ces autres problématiques, économiques, environnementales...</li><li>- Nécessité d'une prise en compte du numérique, savoir employer ces outils pour créer des liens</li><li>- Les travailleurs sociaux doivent apprendre à créer des liens, à trois niveaux :<ul style="list-style-type: none"><li>o Des liens de proximité au niveau de la communauté</li><li>o Des liens entre les personnes et les ressources qui leur sont utiles</li><li>o Des liens avec l'extérieur</li></ul></li></ul> <p>Le travail qui doit conduire à une nouvelle compréhension des enjeux du champ social doit montrer comment on peut résoudre l'ensemble des problèmes</p>
<b>Prise en compte de ces évolutions dans la formation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- S'inspirer des démarches Institut du management des pratiques locales (IMPL) : travailler à partir de groupes de projets collectifs ; proposer des dispositifs qui permettent de travailler en lien avec d'autres acteurs, et favorisent un apprentissage par la constitution d'un projet au service du territoire</li><li>- Entrer dans des logiques de formation-action, qui associent les futurs travailleurs sociaux à des acteurs variés</li></ul>

**La présente annexe constitue la synthèse des ateliers prospectifs organisés par l'UNAFORIS et la FONDA le 13 octobre 2017 à l'IRTS de Montrouge, dans le cadre de la préparation de l'étude Unaforis/Fonda sur l'avenir des métiers de l'intervention sociale.**

Cette journée, qui réunissait une cinquantaine de membres du réseau UNAFORIS volontaires, prenait appui sur un repérage des tendances clefs dans plusieurs thèmes concernant l'avenir de l'intervention sociale réalisé par le conseil d'orientation consultatif de l'étude, l'analyse du questionnaire adressée aux membres du réseau Unaforis au sujet de ces mêmes tendances et des restitutions d'auditions d'experts. Son objectif était de dégager, à partir de cette base documentaire, des questions essentielles pour l'avenir du travail social et d'effectuer un premier repérage de leviers pour y répondre.

Les ateliers du matin ont porté sur les thèmes :

- \* travail, activité, emploi ;
- \* modes d'apprentissage ;
- \* protection sociale ;
- \* démographie.

Pour chacun de ces domaines, traité par un groupe dédié, les participants ont indiqué, en partant d'une analyse des tendances, les principales évolutions à prendre en considération à un horizon de dix ans, puis les questions essentielles qui en découlent. Ces questions désignent des problématiques et situations auxquelles devront répondre les travailleurs sociaux dans dix ans, étant entendu que les évolutions constatées sont pour la plupart déjà amorcées et que les questions se posent dès maintenant.

Chacun de ces thèmes fait l'objet d'un schéma dédié dans la présente annexe. Le schéma indique les principaux points mis en avant par les groupes, dans ce cadre. Les évolutions ont un liseré de couleur différente pour indiquer s'il s'agit d'une opportunité (vert), d'une menace (rouge) ou d'une opportunité sous conditions (orange).

Les ateliers de l'après-midi ont consisté en un repérage de leviers pour agir et répondre aux enjeux identifiés le matin. Trois thèmes transversaux ont été travaillés par chacun des groupes :

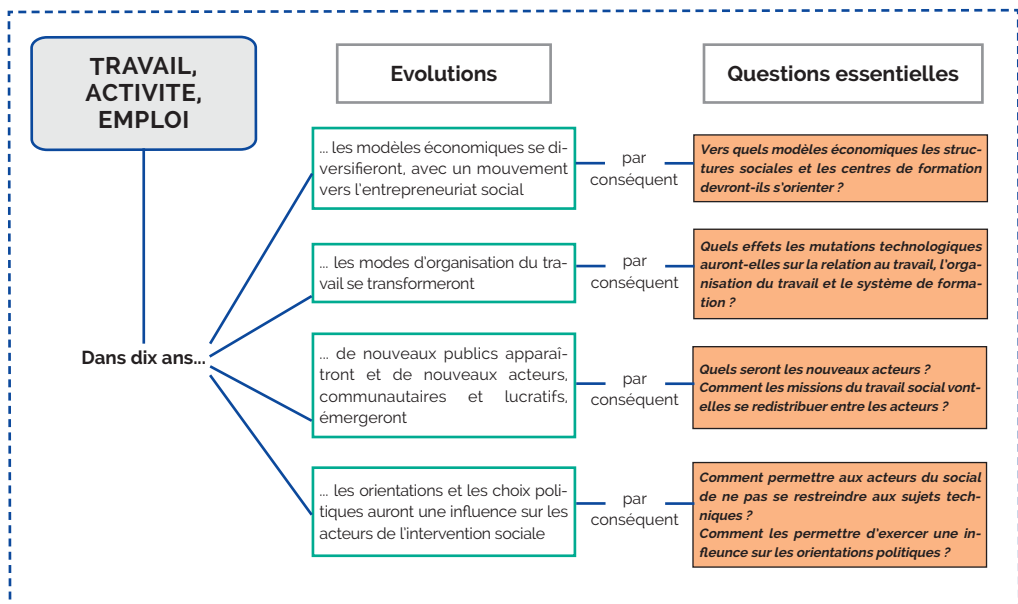
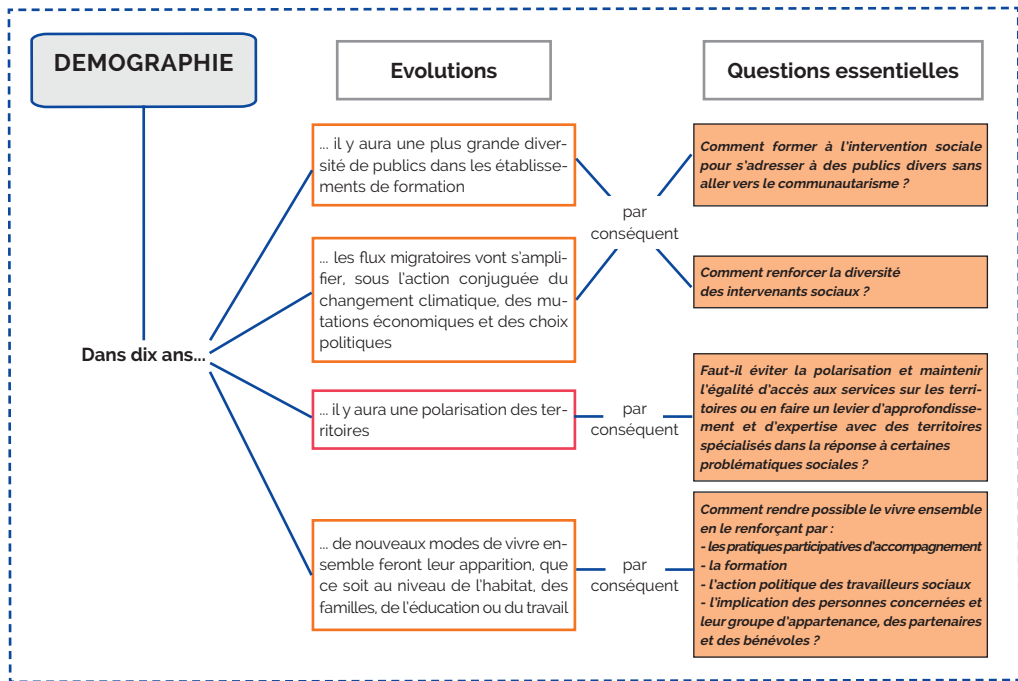
- \* numérique ;
- \* transformation des modes d'action dans les territoires ;
- \* transformation des modèles et structures de l'engagement.

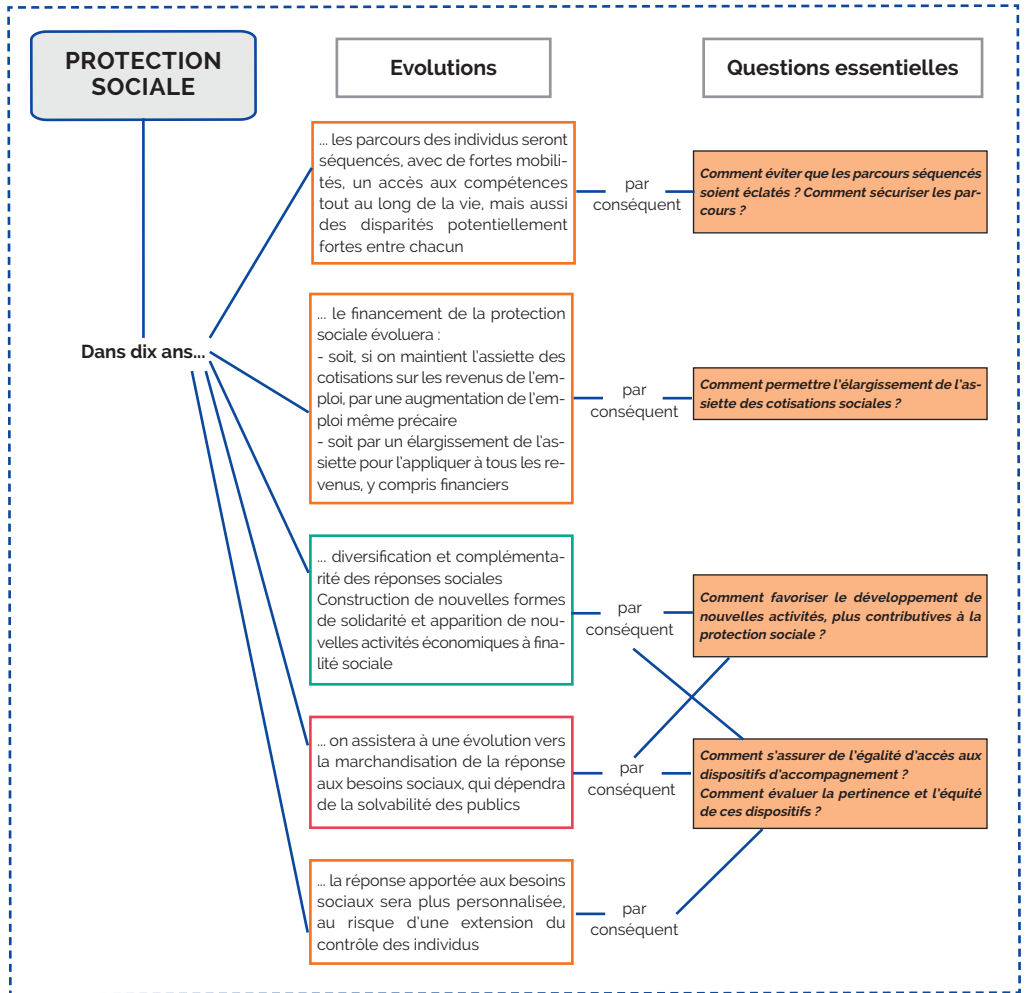
Chacun de ces thèmes a permis de dégager des leviers pour agir, en indiquant le cas échéant les conditions auxquelles ces leviers seront effectifs.

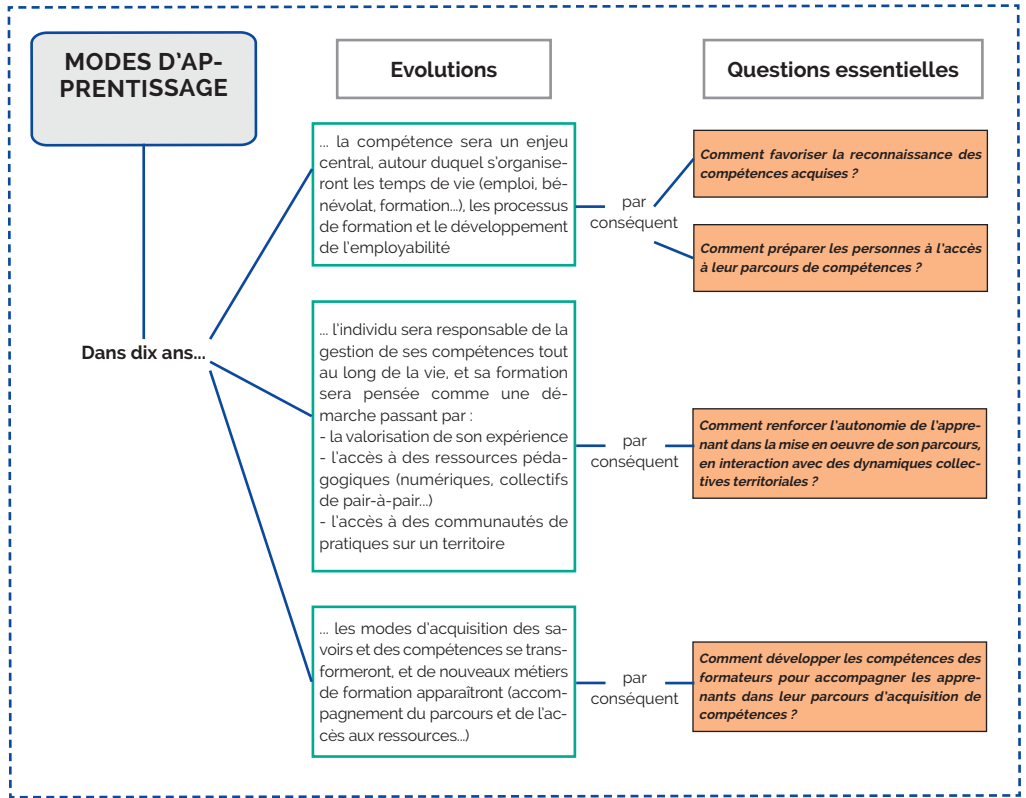
Les schémas finaux issus de cet atelier recensent l'ensemble des enjeux, ainsi que les leviers identifiés, classés par thème, en précisant quelles actions développer pour les rendre effectifs : cf. pages 27 et 28 de la présente étude.

Ce document doit permettre de préparer les étapes suivantes de l'étude, soit :

- une table ronde pour faire réagir des experts sur l'avancement de nos travaux
- un nouvel atelier prospectif, pour réfléchir à l'évolution du contenu des offres de formation







Le conseil d'orientation consultatif de l'étude a organisé le 9 février 2018 un séminaire de prospective à l'IRTS de Montrouge, pour faire réagir des experts à l'avancement des travaux du groupe. Les experts invités étaient :

- Julien Damon, professeur associé à Sciences Po
- Pierre Giorgini, président recteur de l'université catholique de Lille
- François Taddéi, directeur du Centre de recherches interdisciplinaires (CRI)

Les temps d'échange ont permis d'enrichir les constats et définition des enjeux établis lors des ateliers de prospective du 13 octobre, et de tracer des perspectives propres aux EFTS.

Cette journée, sans faire l'objet d'un compte rendu, a donc permis aux producteurs de l'étude de gagner en hauteur de vue. Les enseignements tirés tout au long de cette journée de séminaire ont ainsi pu être intégrés dans les différentes sections de l'étude, pour l'enrichir et la compléter.

Voici les principaux enseignements tirés par les participants à cette journée :

- ➔ Constat d'un élargissement de l'horizon de l'ESS, dont les valeurs et principes s'étendent progressivement à d'autres acteurs économiques
- ➔ Modèle du travailleur social référent qui, à l'image d'un médecin traitant, accompagne des parcours individualisés, pour éviter la multiplication des acteurs, et s'appuie sur un dossier social unique
- ➔ Impact des évolutions techniques et scientifiques, qui conduisent d'une part à une humanisation des machines, avec des robots humanoïdes capables d'empathie, et de l'autre l'automatisation de « processus sans sujets » qui dépossèdent les acteurs de leur pouvoir de décision
- ➔ Pour répondre à ces transformations, ne pas s'inscrire dans des positions de rejet, mais :
- ➔ Travailler à défendre sa spécificité, et à mettre en avant sa différence, autour de la question du sens et de l'éthique ; répondre aux besoins de sens des acteurs dans les modèles d'action proposés, en plaçant l'éthique au centre
- ➔ Travailler aux alliances, en envisageant des formes nouvelles de coopération, qui orientent vers des dynamiques de co-élaboration, avec des nouveaux modèles de production et d'échange
- ➔ Valoriser la créativité, chercher de nouvelles façons de faire, permettre de réinventer le monde dans ses marges
- ➔ Importance de la notion de compétence dont il faut accompagner le développement, et permettre à chacun de prendre conscience de celles dont il dispose ; possible dépassement de cette notion de compétence par la notion de talent, qui met l'accent sur la créativité
- ➔ Centralité de l'apprendre à apprendre, qui inscrit les apprentissages dans des dynamiques tout au long de la vie
- ➔ Evolution du rôle de formateur, qui doit aller vers un rôle de mentor, consistant à donner accès aux ressources permettant de grandir et développer son potentiel
- ➔ Travailler à la mise en place de communautés apprenantes, fondées sur des sciences participatives de l'apprendre, où l'on apprend ensemble et documente ses apprentissages
- ➔ Aller vers un fablab des métiers, pour penser les métiers de demain, et développer une fonction R&D autour des métiers

**Membres du comité de pilotage de la démarche prospective**  
**Organisateurs, animateurs, rédacteurs et relecteurs**

- ◆ **Stanley Jacquet**, Vice-président de l'UNAFORIS et Président du conseil d'orientation consultatif
- ◆ **Bastien Engelbach**, Coordonnateur des programmes à La FONDA
- ◆ **Jean Bastide**, Membre du conseil d'orientation consultatif UNAFORIS et Président de l'EPSS
- ◆ **Anne Hostalier**, Membre du conseil d'orientation consultatif UNAFORIS et Directrice générale de l'ARDEQAF-ERTS
- ◆ **Alain Langlacé**, Membre du conseil d'orientation consultatif UNAFORIS et Directeur général de la Fondation INFA
- ◆ **Diane Bossière**, Déléguée générale de l'UNAFORIS
- ◆ **Chloé Altwegg-Boussac**, Responsable développement de l'UNAFORIS
- ◆ **Louise Nirin**, Chargée de communication de l'UNAFORIS

**Etude prospective et annexes  
disponibles sur le site UNAFORIS**

Pour scanner le QR Code,  
télécharger l'app gratuite  
Unitag sur  
[unitag.io/app](http://unitag.io/app)



ou [http://bit.ly/prospective\\_unaforis\\_lafonda](http://bit.ly/prospective_unaforis_lafonda)