

***Deuxième congrès international des formateurs en travail social  
et des professionnels francophones de l'intervention sociale***

***Namur, 3-7 juillet 2007***

**" EN REGION BRETAGNE,  
FAIRE CONVERGER LES FORMATIONS  
POUR MIEUX QUALIFIER LE TRAVAIL SOCIAL "**

**Les apports d'une séquence de concertation prospective  
menée en Bretagne par cinq centres de formation agréés**

**ARMELLE THOMAS-DARCEL, GILLES ALLIERES ET MARC ROUZEAU<sup>1</sup>**

**15 MARS 2007**

---

<sup>1</sup> Respectivement ITES de Brest, AFPE et IRTS de Bretagne

Début 2006, en Bretagne, le processus de concertation prospective animé par la Coordination Régionale des Centres de Formation en Travail Social (CRCFTS de Bretagne) a permis, lors de quatre séminaires départementaux, de confronter les points de vue de 500 participants - représentants cinq publics - au sujet des mutations du travail social et des nécessaires transformations à introduire dans les formations à échéance 2006-2010.

Coïncidant avec la mise en œuvre de l'Acte II de la décentralisation, les enseignements retirés de cette démarche participative ont ensuite servi à alimenter la Stratégie Régionale Emploi Formation (SREF) et plus particulièrement le Schéma des formations sanitaires et sociales, adoptés par le Conseil Régional au printemps 2006.

Revenant sur la genèse et l'organisation des quatre séminaires départementaux qui ont ponctué cette concertation(i), nous analyserons la portée du processus mis en œuvre. Nous soulignerons tout d'abord l'importance des apprentissages réalisés par les différents centres de formation et leurs partenaires : la mobilisation des équipes, les dynamiques méthodologiques mises en œuvre et les rapprochements cognitifs<sup>2</sup> effectués seront envisagés comme les ingrédients d'une possible communauté pédagogique locale (ii).

Du côté des attentes recueillies, nous mettrons en évidence le renforcement attendu de la transversalité des formations, l'importance qu'il y aurait à davantage promouvoir les démarches collectives ainsi que le nécessaire développement de l'innovation. Couplées à la promotion de l'évaluation et à la réflexion éthique, ces lignes d'effort dépassent les spécificités de telle ou telle formation. S'appuyant sur une plus grande ouverture à l'international et un rapprochement avec les universités, elles participent à renforcer la consistance, la cohérence et la performance du travail social (iii).

Au final, cette démarche prospective confirme un processus quelque peu paradoxal. Le travail social apparaît de plus en plus comme une composante à part entière de l'action publique, en particulier sur le plan local. Or, dans la période récente, ses lieux d'exercice, les cadres professionnels concernés et les formations qui y mènent se démultiplient, au point de constituer un paysage fragmenté et disparate. Jacques Ion écrit d'ailleurs à ce propos que *"plus le périmètre du travail social croît, plus son unité peut s'en trouver menacée"*<sup>3</sup>. Cimenter un cadre réflexif et méthodologique commun aux différents intervenants sociaux devient alors une responsabilité explicite des dispositifs de formation au travail social.

---

<sup>2</sup> En référence à l'analyse des politiques publiques, la *dimension cognitive* est ici référée à la place que jouent les représentations et les "idées" dans l'élaboration des stratégies d'intervention et les positionnements institutionnels. Voir Muller Pierre, "L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique", *Revue française de science Politique*, Vol.50, N°2, 2000.

<sup>3</sup> Ion Jacques, *Le travail social en débat(s)*, La Découverte, 2005, p7.

## 1. L'AMBITION DE LA CONCERTATION

### ➤ Organiser un processus d'échanges visant à alimenter la stratégie régionale emploi formation (SREF)

La volonté d'animer un tel processus de concertation a été initiée au sein de la Coordination Régionale des Centres de Formation en Travail Social (CRCFTS de Bretagne)<sup>4</sup> début 2005, alors que se mettait en place, dans le cadre de l'Acte II de la décentralisation<sup>5</sup>, le transfert de la responsabilité des formations sanitaires et sociales en direction des Conseils régionaux<sup>6</sup>. Désormais, ceux-ci recensent les besoins, agréent les établissements et prennent en charge le financement des formations initiales. La planification et l'organisation des formations sociales doivent faire l'objet de schémas régionaux, intégrés dans le plan régional de développement des formations (PRDF). Ceci signe l'achèvement de la décentralisation de la formation professionnelle et de l'apprentissage à ce niveau territorial<sup>7</sup>. C'est dans ce cadre qu'ont été organisés, en Bretagne, quatre séminaires départementaux.

Cette opération visait à recueillir les appréciations d'un panel diversifié d'acteurs au sujet des mutations qui parcourent l'exercice en travail social : *comment évoluent en région Bretagne les principales problématiques sociales (territorialisation des problèmes sociaux, confirmation des besoins prioritaires, émergence de nouvelles demandes sociales...), comment se réorganisent les systèmes d'interventions (institutions, dispositifs, modes d'organisation...), et se transforment les pratiques professionnelles en travail social ?*

Il s'agissait aussi de se pencher sur les nécessaires évolutions que ces mutations entraînent dans le domaine des formations sociales : *Quelles sont les principales compétences auxquelles les formations de demain devront préparer ? Quelles sont les missions, fonctions et métiers émergents et les nouvelles voies de qualification ? Comment, en Bretagne, la mise en œuvre des formations sociales doit-elle évoluer ? Comment renforcer l'animation de l'alternance ? Comment encourager la formation continuée tout au long de la vie ?*

---

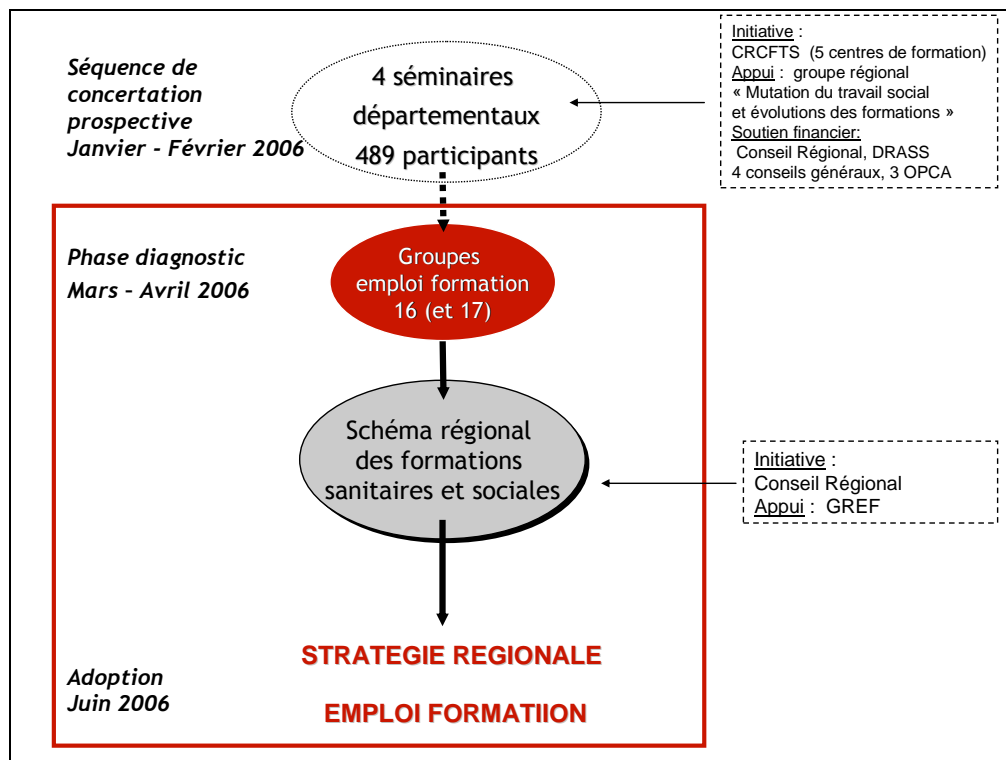
<sup>4</sup> La CRCFTS regroupe AFPE (Saint Briec – 22 ; Bruz – 35 ; Morlaix – 29) , ARCADES Formation (Lorient – 56 ; Rennes – 35), GRIMES (Saint Avé – 56), IRTS de Bretagne (Rennes et Saint Georges de Reintembault 35, Lorient 56), ITES (Brest et Quimper - 29) . La plateforme qui compose ces cinq organismes prépare à l'ensemble des formations en travail social. En outre, trois autres centres agréés existent en Bretagne : le Lycée technique privé "Jeanne d'Arc" (Rennes - 35) et le Lycée professionnel "Chaptal" (Quimper -29) préparant au Diplôme d'Etat de conseiller en économie sociale familiale ainsi que le Centre public de préparation au Diplôme d'Etat relatif aux fonctions de l'animation (Rennes - 35).

<sup>5</sup> Pour un premier bilan, voir : Centre d'études et de prospective, *La décentralisation en mouvement*, La documentation française, 2006, 224p.

<sup>6</sup> Articles 53 à 55 et article 73 de la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales.

<sup>7</sup> Cette décentralisation a été inaugurée par le transfert de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue (Loi du 7 janvier 1983) et s'est poursuivie par celui de la formation professionnelle des jeunes (Loi du 20 décembre 1993).

A partir de ce faisceau de questions, les éléments recueillis lors des séminaires ont ensuite contribué à la préparation du schéma régional des formations sociales, lui-même intégré à la Stratégie Régionale Emploi Formation (SREF) 2006-2010, telle qu'adoptée par le Conseil Régional de Bretagne en juin 2006.



Articulation entre les séminaires départementaux et la SREF

### ➤ Les phases de la concertation et la mobilisation des différents acteurs

La séquence prospective initiée par la CRCFTS a été organisée en trois phases successives, chacune ayant nécessité une mobilisation d'acteurs spécifiques.

- Durant l'année 2005, la phase de conception a réuni, lors d'une dizaine de réunions, les directions des cinq centres de formation composant la CRCFTS de Bretagne.  
En outre, à partir des contacts entre la CRCFTS et le syndicat employeur UNIFED issu de la branche sociale et médicosociale, un groupe régional de concertation s'est constitué qui regroupe une

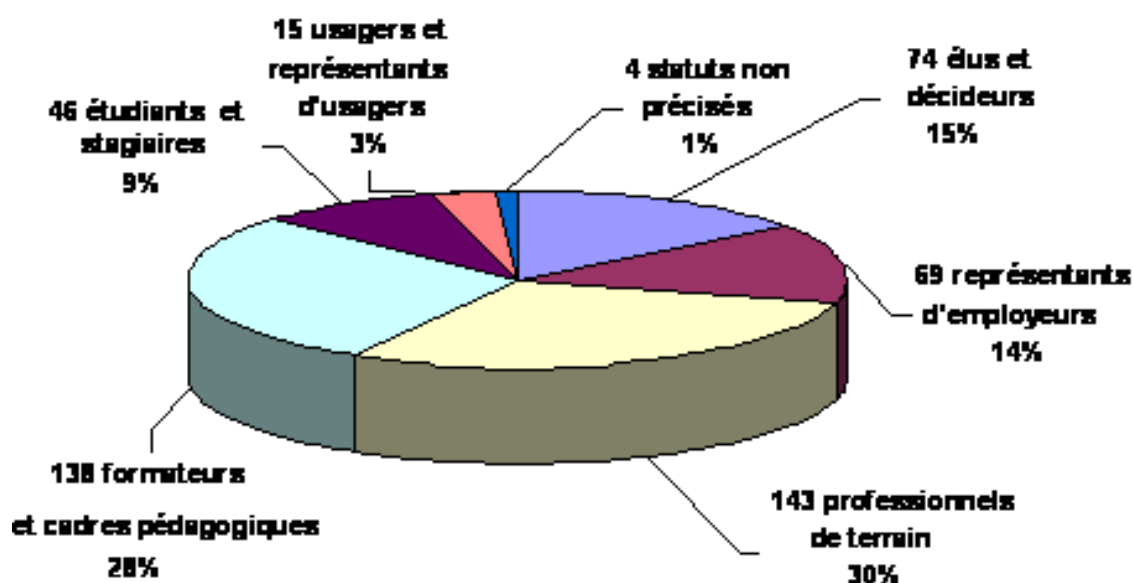
trentaine de partenaires du secteur médicosocial, de l'action sociale, de l'animation et de l'aide à domicile<sup>8</sup>.

Les travaux menés en son sein ont alors permis de stabiliser les modalités organisationnelles (liste des participants et des experts à inviter, timing des travaux, thématiques retenues pour les ateliers...), mais surtout de préciser les enjeux des débats à mener.

Pour ce faire, les points de vue de chaque participant de ce groupe régional de concertation ont été explorés à partir d'un mini questionnaire rempli en séance : *De votre point de vue pour les 5 années à venir, quelles sont les 3 évolutions majeures qui traverseront le travail social? Quels sont les 3 points d'effort qui doivent guider le pilotage et la mise en œuvre des dispositifs de formation au travail social ?*

Ainsi constitué, ce premier matériau prospectif obtenu auprès de 20 répondants a servi de base aux membres de la CRCFTS pour construire une trentaine d'appréciations évaluatives et prospectives qui, ensuite, ont été soumises aux votes des participants lors des séminaires.

- Sur la première quinzaine de janvier 2006, la phase d'animation des quatre séminaires a rassemblé 489 participants : 133 à Brest (29), 129 à Lorient (56), 110 à Saint Brieuc (22) et 117 à Rennes (35).



Les participants aux quatre séminaires

<sup>8</sup> Ce groupe de travail est composé de décideurs et employeurs publics et associatifs (Conseils généraux, UNIFED, USGERES, URCASS...), des syndicats de salariés (CFDT, FO ...), des organismes paritaires collecteurs agréés en matière de formation professionnelle (UNIFAF, UNIFORMATION, AGEFOS PME...), des organismes fédératifs des établissements et des services publics et associatifs (URIOPSS, CREAI, GEPSO, Comité Régional ADMR, URASSAD ...)

L'introduction des travaux s'est appuyée, d'une part, sur deux films<sup>9</sup> réalisés pour l'occasion auprès de professionnels du travail social et auprès d'étudiants stagiaires et, d'autre part, sur la mobilisation de conférenciers mettant chacun l'accent sur un des aspects du fait régional<sup>10</sup>.

La mise à disposition pour l'ensemble des participants d'un système électronique de votation a permis de ponctuer chacun des séminaires en facilitant les interactions entre les différentes catégories de participants.

Ces travaux ont été complétés par deux types d'ateliers, consacrés, pour les uns, à une approche thématique des évolutions sociales<sup>11</sup> et, pour les autres, à une analyse des différents secteurs autour desquels s'organisent les formations sociales<sup>12</sup>. L'animation de ces ateliers a nécessité la mobilisation de 70 intervenants soit 44 formateurs<sup>13</sup> et 26 experts extérieurs.

Au final, une séance plénière a permis un débat plus général à partir de l'expression, pour chaque séminaire, de trois grands témoins<sup>14</sup> qui, après une séance de travail à huis clos, ont réagi aux votations.

- Dans le prolongement de la tenue des 4 séminaires, la phase de valorisation des résultats et de finalisation des propositions a fait l'objet d'une journée de travail regroupant, le 24 janvier 2006, une vingtaine de professionnels des CFTS qui avaient été engagés dans l'animation des séminaires. A cette occasion, le compte rendu des quatre séminaires a été rédigé<sup>15</sup>. A partir de ce document, une synthèse a été effectuée qui a ensuite permis que soient proposés, au nom des CFTS, sept enjeux pour les formations en travail social.

Le 2 février 2006, cette contribution a été présentée au groupe régional de concertation qui l'a légèrement amendée ; elle a été transmise le 3 février au Conseil régional<sup>16</sup>.

---

<sup>9</sup> " Comment évoluent les problématiques sociales en région ?" (Vidéo CRFTS - 15') – "Comment devraient évoluer les formations en travail social?" (Vidéo CRFTS - 15')

<sup>10</sup> Brest, le 10 janvier : *Les publics du travail social en Bretagne* par Yann Rollier, CREAL - Lorient, le 13 janvier : *La pauvreté en Bretagne* par David Lévy, Chef du service Etudes et diffusion de l'INSEE Bretagne - St Brieuc, le 19 janvier : *Territoires et territorialités*, par Arnel Huet, Professeur de sociologie à l'Université de Rennes 2 et directeur du LAS / LARES - Rennes, le 20 janvier : *L'évolution des modes de vie en Bretagne* par Alain Even, Président du Conseil Economique et Social de Bretagne.

<sup>11</sup> Enfance Famille, Personnes âgées, Personnes handicapées, Grands adolescents et jeunes adultes, Lutte contre la pauvreté et la précarité, Développement social des territoires

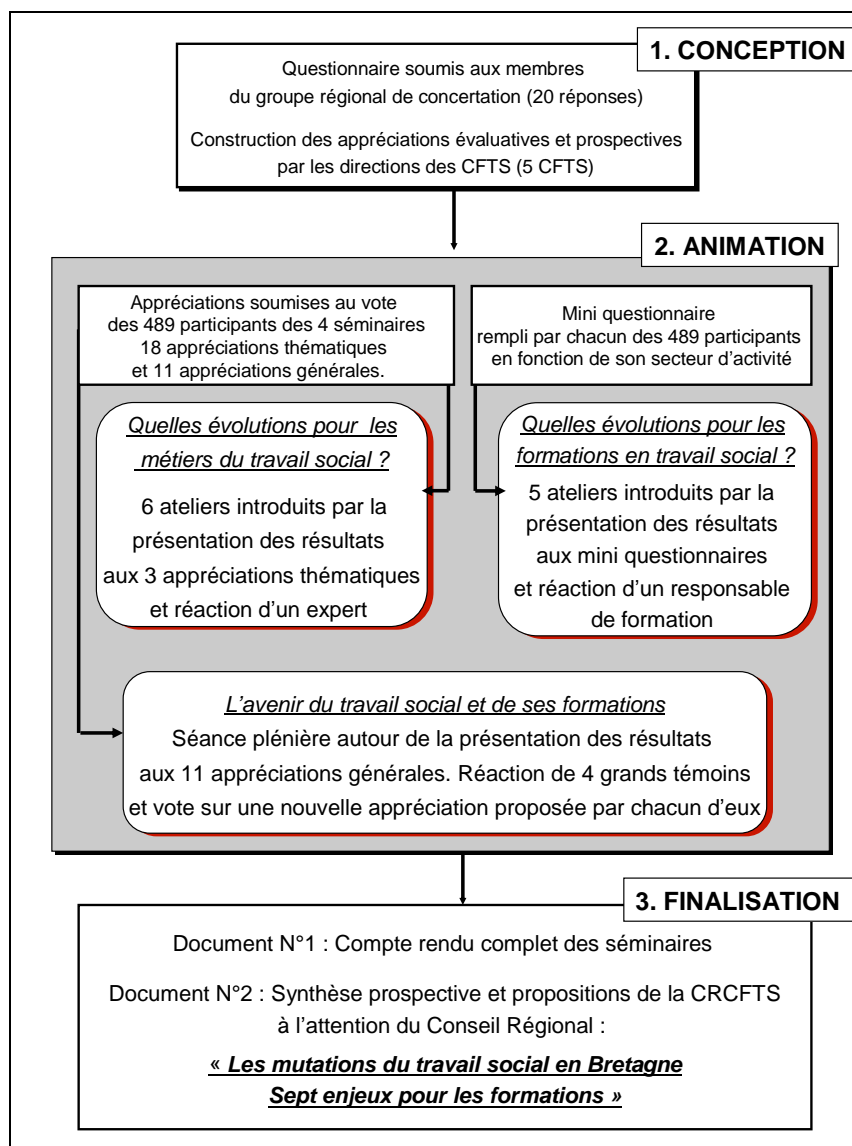
<sup>12</sup> Action sociale, Education spécialisée, Accompagnement de proximité, Animation Médiation Insertion, Encadrement Expertise Ingénierie.

<sup>13</sup> 11 animateurs d'atelier, 11 secrétaires d'atelier, 22 personnes ressources

<sup>14</sup> Députée et Vice Présidente du Conseil Général du Finistère – Vice Président du Conseil Général d'Ille et Vilaine – Directrice Générale Adjointe en charge de la Solidarité Départementale du Conseil Général des Côtes d'Armor - Directeur Général de l'Action Sociale du Conseil général du Morbihan – Directrice Générale du CCAS de Brest - Présidente de l'ADMR 22 - Directeur Général de l'association Kan ar Mor – Directeur Général de l'ADAPEI 22- Directeur Général ADAPEI 56 – Directeur Général ADSEA 56 - Président fondateur de l'AIRe – Délégué Régional de la CRES.

<sup>15</sup> CRCFTS de Bretagne, *Bretagne, territoire de solidarités : quels travailleurs sociaux pour quels métiers ?*, Compte-rendu des quatre séminaires départementaux, février 2006, 133p

<sup>16</sup> CRCFTS de Bretagne, *Bretagne, territoire de solidarités : quels travailleurs sociaux pour quels métiers ?*, Orientations prospectives et propositions à l'attention du Conseil Régional, 3 février 2006, 61p



**Les trois phases du processus de concertation prospective animée par la CRCFTS**

Il nous semble pouvoir être avancé que cette entreprise a été vécue par les uns et par les autres comme une réussite, du fait du nombre de participants mobilisés, de la très bonne tenue des débats et de la production en deux semaines par les CFTS d'un compte-rendu complet accompagné d'une synthèse prospective. Surtout, le débouché de cette concertation prospective réside dans une plate-forme de propositions qui fait consensus entre les CFTS et les différents membres du groupe de concertation. Ces propositions ont été bien reçues par l'Etat (DRASS) et le Conseil Régional qui s'en est inspiré lors de la préparation du schéma régional des formations sociales.

Au delà de cette première évaluation globale et positive, apprécier plus finement les impacts de la démarche nécessite d'examiner, d'une part, ce qu'elle a pu entraîner du point de vue des relations entre acteurs et, d'autre part, ce qu'elle a pu produire en matière de conception du travail social et de prescriptions en matière de formation.

## 2. VERS UNE COMMUNAUTE PEDAGOGIQUE LOCALE ?

### ➤ Rapprochements relationnels et inventivité méthodologique

Du point de vue du processus mis en œuvre, il faut d'abord souligner que les membres de la Coordination régionale des centres de formation en ont tiré des bénéfices propres et des bénéfices communs.

- Fortement soulignée par les interlocuteurs des CFTS, la qualité du travail a renforcé la crédibilité et le positionnement de chacun des centres sur la scène régionale.
- Mais au-delà, les bénéfices ont été aussi partagés : les directions ont pris un risque en commun et leurs équipes, qui souvent se vivent comme assez éloignées les unes des autres, se sont rencontrées autour d'un objectif commun. C'est donc la dynamique même de la Coordination Régionale des Centres de Formation en Travail Social (CRCFTS) qui a été consolidée à travers cette entreprise.

Héritière du Groupement régional des centres de formation aux fonctions éducatives créé en Bretagne en 1980, son but est *"d'accroître la cohésion entre les différents acteurs de la formation pour construire des actions cohérentes et de qualité en réponse aux besoins de formation, en lien avec les branches professionnelles, l'Etat, le Conseil Régional et les collectivités territoriales concernées"*.

Soulignons qu'une des originalités de cette plate-forme coopérative consiste à rapprocher des centres de formation qui sont fédérés au plan national dans des organismes distincts (le GNI<sup>17</sup> et l'AFORTS<sup>18</sup>) parfois présentés comme concurrents.

Cependant, au fil des années, cette plate-forme a connu des vicissitudes du fait de divergences concernant la formation de directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux, de collaborations universitaires peu coordonnées ou encore d'implantations géographiques vécues comme peu respectueuses des positions acquises.

Fortement relancée depuis 2002, en particulier dans le cadre de la Charte Régionale de Qualification de l'Aide à domicile, la dynamique coopérative permet désormais une interconnaissance des projets de chaque association, une confrontation des différents intérêts en présence et une réflexion commune concernant les variables organisant la planification régionale : implantation territoriale des formations, répartition des filières, quotas d'étudiants, détermination des paramètres conduisant au coût horaire stagiaire ...

Ainsi pour la période 2004-2009, les présidents et directeurs ont convenu de travailler ensemble autour des sélections, des dispositions européennes (ECTS)<sup>19</sup>, de la validation des acquis de l'expérience

---

<sup>17</sup> Groupement national des Instituts régionaux du Travail Social

<sup>18</sup> Association Française des Organismes de Formation et de Recherche en Travail Social.



(VAE), du travail en réseau des Centres documentaires, des formations ouvertes et à distance (FOAD), des relations avec les branches professionnelles et avec les Universités. De plus, une réflexion commune sur la gestion des ressources humaines est aussi évoquée dans l'accord cadre signé le 1er juillet 2004.

La réalisation des quatre séminaires a contribué à cette montée en puissance de la CRCFTS ; la conception, l'animation puis la restitution des travaux ayant nécessité de nombreuses confrontations et d'importants rapprochements entre les parties en présence.

▪ Ces rapprochements ont été conduits sur le plan organisationnel, budgétaire et relationnel

Tout au long du processus de concertation, il s'est agi de mettre en commun des ressources humaines et de gérer un rétro-planning exigeant et serré.

Au sein des centres de formation et entre centres de formation, des équipes ont été constituées (comité de pilotage, groupe technique, binômes animateur-secrétaire, groupe de rédaction...) qui mixaient les inscriptions professionnelles (directeurs, chargés de mission, responsables de services, formateurs, documentalistes, secrétaires), les domaines de références (accompagnement spécialisé à la personne, action sociale, éducation spécialisée, animation sociale et territoriale, ingénierie et encadrement) et les appartenances institutionnelles à tel ou tel CFTS.

Pour la première fois, la CRCFTS a eu à gérer un budget. Au nom de la CRCFTS, des subventions ont été demandées et obtenues<sup>20</sup> ; des dépenses ont été engagées. Il a fallu aussi que chaque CFTS évalue le niveau des contributions qu'il jugeait équitable d'assumer d'autant que chaque séminaire s'est tenu dans les locaux d'un centre particulier qui, de ce fait, accueillait ses partenaires.

Pour inviter experts et grands témoins et pour arriver à un listing de participants accepté par chacun des centres, les CFTS ont dû mutualiser leurs carnets d'adresses et confronter leurs visions des personnes et organismes qui "comptent" dans le secteur et sur la Région Bretagne.

En définitive, il a fallu que chacun des organismes de formation impliqués dans cette démarche accepte de s'en remettre à la sagacité d'une palette d'acteurs politiques et professionnels allant au-delà des réseaux entretenus par tel ou tel centre de formation. Ce faisant, il s'agissait de renoncer à tout leadership intellectuel et de mettre en sommeil les positions stratégiques dominantes.

▪ Ces rapprochements ont été aussi initiés sur le versant méthodologique et cognitif.

Pour cela, il a fallu confronter les représentations des uns et des autres sur les évolutions en cours, préparer les débats en faisant émerger une trentaine d'appréciations qui engageaient publiquement et produire deux films faits d'interviews sur les différents segments de la formation, eux-mêmes référés à l'ensemble du territoire régional.

Afin d'animer les débats dans une visée prospective, la CRCFTS a mis au point une méthode proche d'une "conférence de consensus" ; le but de ce type de conférences étant de "faire émerger et

---

<sup>19</sup> European Credit Transfer System.

<sup>20</sup> Conseil Régional, DRASS, quatre Conseils Généraux, deux OPCA (UNIFAF et UNIFORMATION)

*structurer un débat le plus large possible en vue d'éclairer les décideurs sur des dossiers techniques pour lesquels demeurent de fortes incertitudes*<sup>21</sup>.

Ici, les quatre séminaires organisés à partir d'un même déroulement visaient la production d'avis individuels et collectifs à partir de confrontations entre des experts<sup>22</sup> et une diversité d'acteurs que les anglo-saxons nomment des "stakeholders", c'est-à-dire des porteurs d'enjeux<sup>23</sup>. Les avis recueillis étaient ensuite confrontés les uns aux autres et ont servi de base à la rédaction d'une contribution par une vingtaine de membres des CFTS dans un délai relativement court –moins de deux semaines- en direction du Conseil Régional et de l'Etat sur les principales évolutions en cours et souhaitables du travail social et sur les points d'effort qui devaient guider la mise en œuvre des formations sociales dans les prochaines années.

La production de cette expertise collective s'est, pour partie, appuyée sur une adaptation de la méthode du "vote coloré" propre à "l'abaque de Régnier"<sup>24</sup> : ainsi, une trentaine d'appréciations à la fois évaluatives et prospectives<sup>25</sup> a été soumise à chacun des participants à l'aide d'un système de vote électronique. Cette technique d'investigation se base sur une pondération individuelle, un traitement des informations recueillies en temps réel permettant de dégager les tendances (différences et convergences) puis un débat collectif à partir de ce traitement<sup>26</sup>. Cette technique a l'intérêt de réduire, voire d'éviter, l'influence des phénomènes de leadership. Bien adaptée aux situations de travail en grand groupe, elle s'avère très utile pour guider des séquences de travail qui réunissent des acteurs ayant des asymétries de statut et de position.

En définitive, derrière la directivité de la méthode mise au point, il s'agissait de garantir trois critères essentiels pour guider un travail réellement participatif, à savoir la clarté des règles organisant les débats, un égal accès aux débats pour chacun des participants et une traçabilité des éléments mis en avant par les uns et les autres<sup>27</sup>.

---

<sup>21</sup> Les conférences de consensus se caractérisent par l'existence d'une expertise professionnelle solide qu'il convient de confronter à une pluralité de points de vue de manière à y inclure le public. Callon Michel, Lascoumes Pierre, Barthe Yannick, *Agir dans un monde incertain*, Seuil, 2001, p 237

<sup>22</sup> Pour chaque séminaire, une courte conférence a introduit les travaux : Brest, le 10 janvier : *Les publics du travail social en Bretagne* par Yann Rollier, CREAI - Lorient, le 13 janvier : *La pauvreté en Bretagne* par David Lévy, Chef du service Etudes et diffusion de l'INSEE Bretagne - St Brieuc, le 19 janvier : *Territoires et territorialités*, par Armel Huet, Professeur de sociologie à l'Université de Rennes 2 et directeur du LAS / LARES - Rennes, le 20 janvier : L'évolution des modes de vie en Bretagne par Alain Even, Président du Conseil Economique et Social de Bretagne.

<sup>23</sup> Callon Michel, Lascoumes Pierre, Barthe Yannick, op. cit., p238

<sup>24</sup> Conseil Scientifique de l'Evaluation, *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques*, La documentation française, 1996, p58.

<sup>25</sup> Une première série de 18 appréciations thématiques a été soumise aux participants pour introduire et alimenter les ateliers du matin portant sur "*La mutation des problématiques sociales et du travail social*". Une seconde série de 11 appréciations générales a été proposée pour introduire la séance plénière de clôture portant sur "*Les évolutions générales de la formation au travail social*".

<sup>26</sup> Cette technique est proche de celle du Q-Sort qui se présente sous la forme d'un tri d'énoncés qualitatifs ou expérientiels permettant de classer les propositions par rapport à des références ou des modèles relatifs à un thème, une représentation, un rôle, un problème ou une situation. De Péretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF, 2000, p531 et 537

<sup>27</sup> Callon Michel, Lascoumes Pierre, Barthe Yannick, op cit., p233

## ➤ Expertise sociale, dimension prospective et logiques de réseau

Face à la complexité des problématiques sociales et à la relativité des solutions techniques, la mobilisation (et la formalisation) d'une expertise collective est devenue un élément déterminant pour orienter la plupart des interventions publiques. Cette expertise vise à réduire l'incertitude par la production des connaissances, construites par l'agrégation et la mise en ordre de données disparates et plus ou moins spécialisées<sup>28</sup>. Dans le domaine social où la portée des connaissances scientifiques reste relative, la constitution de cette expertise passe par une ouverture à des points de vue variés, tant sur le plan disciplinaire des référentiels professionnels, que sur le versant des inscriptions institutionnelles.

Or, pour finaliser un avis collectif suffisamment synthétique pour être utile aux politiques, il convient de transformer la mobilisation d'intérêts pluralistes et l'agrégation d'expériences diverses en une vision partagée des évolutions en cours et des enjeux à relever. Un tel processus de transformation nécessite bon nombre d'ajustements, qui consistent en autant de "traductions" et de "transcodage"<sup>29</sup> entre des univers et des rationalités différentes. Ces opérations visent à recenser les acteurs légitimes, à produire une formulation première des enjeux, à énoncer un point de passage commun à l'ensemble des acteurs, à produire une perspective d'un bien commun et à diffuser cette représentation collective dans un système local élargi<sup>30</sup>.

Mais pour s'avérer véritablement prospective, cette dynamique se devait d'être au service d'une visée se démarquant de la seule extrapolation des tendances. En explorant différents schémas possibles pour mieux préciser le futur souhaitable, il s'agissait donc d'encourager les acteurs à reconnaître la complexité des questions à traiter tout en se saisissant de la marge de manœuvre dont ils disposaient<sup>31</sup>.

- Ainsi certaines appréciations proposées au débat visaient à sortir des schémas habituels auxquels se réfèrent les professionnels et les décideurs du social, comme par exemple : *"L'évolution du contexte économique et social (chômage, compétition, individualisme...) rendra de plus en plus difficile l'intégration des personnes handicapées. Ceci annonce un repli sur les établissements et services spécialisés". "Dans les années à venir, en Bretagne, le vieillissement des populations sera au centre des préoccupations : ceci risque de masquer d'autres problématiques sociales importantes". "Généralement, en Bretagne, les effets de la ségrégation urbaine sont mésestimés : il est indispensable de renforcer les interventions sociales en direction des quartiers sensibles".*

---

<sup>28</sup> Cadiou Stéphane, "Savoirs et action publique : un mariage de raison ? L'expertise en chantier", *Horizons stratégiques*, N°1, juillet 2006, p4

<sup>29</sup> Reformulant la notion de "traduction" issue de la sociologie des sciences et des travaux de Michel Callon et Bruno Latour, Pierre Lascoume emploie lui le terme de "transcodage". *"Par transcodage nous entendons l'ensemble de ces activités de regroupement et de transfert d'information dans un code différent. Transcoder, c'est d'une part agréger des informations et des pratiques éparses, c'est aussi les construire et les présenter comme une totalité ; c'est enfin les transférer dans d'autres registres relevant de logiques différentes"*. Lascoumes Pierre, "Rendre gouvernable: de la traduction au transcodage. L'analyse des processus de changement dans les réseaux d'action publique", in CURAPP, *La gouvernabilité*, PUF, 1996, p 335.

<sup>30</sup> Au sujet des opérations de traduction et de la construction du bien commun territorial, voir : Callon Michel, "Eléments pour une sociologie de la traduction", *L'année sociologique*, 1986 et Lascoumes Pierre et Le Bourhis Jean Pierre, "Le bien commun comme construit territorial", *Politix*, N°42, 1998.

<sup>31</sup> Placard Jean Claude, *La prospective dans l'action sociale*, Weka, 2006, p10. Plus largement pour une présentation des perspectives et méthodes prospective, voir Godet Michel, *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 2 tomes, 1997.

- D'autres propositions exploraient de nouveaux chemins à emprunter, quitte à déclencher des controverses : *"A force de prôner l'autonomie, on a sous estimé les notions de devoir et d'autorité : les travailleurs sociaux doivent davantage incarner ces notions". "Instruire et dispenser des aides financières restera une des fonctions essentielles des services sociaux généralistes". "Dans les années à venir, les éducateurs spécialisés, les assistants sociaux, les animateurs, devront pratiquer l'anglais". "Bien que les programmes et les diplômés soient restés une compétence nationale, les conseils généraux, en tant que chefs de file de l'action sociale, doivent pouvoir influencer les choix pédagogiques des CFTS. "Les CFTS doivent collaborer avec les entreprises privées à but lucratif qui proposent des prestations sociales".*

A travers ces énoncés, il s'agissait de penser les évolutions sociales et sociétales<sup>32</sup> en prenant une certaine forme "d'indiscipline" confrontant des savoirs, des expériences et des convictions et questionnant les écarts existants entre les réalités instituées et les représentations vécues<sup>33</sup>.

Pour regrouper près de 500 acteurs et transformer quatre journées de débat en sept enjeux majeurs<sup>34</sup>, les CFTS et leurs partenaires du groupe de concertation ont donc partagé deux postures méthodologiques : d'une part, celle qui consiste à prendre en charge l'activité de traduction et transcodage des expériences et des points de vue spécifiques et, d'autre part, celle qui encourage une vision prospective et volontariste du futur à envisager. Très vraisemblablement pour les équipes des CFTS, ce "partenariat de proximité"<sup>35</sup> aura produit une plus value en matière de "confiance"<sup>36</sup>, c'est-à-dire le développement d'un sentiment de sécurité propice à la coopération pédagogique.

Bien entendu, nous n'irons pas jusqu'à diagnostiquer que l'engagement collectif dans ce processus ait produit un alignement des représentations, un rapprochement définitif des intérêts et une convergence totale des stratégies entre les différents CFTS. Tel n'était d'ailleurs pas le sens du travail à mener. Cependant la confiance ainsi produite et le rapprochement cognitif opéré permettent d'avancer l'hypothèse suivant laquelle l'animation de ce processus de concertation prospective a pu faire émerger les bases d'une "communauté pédagogique locale"<sup>37</sup>.

---

<sup>32</sup> Concernant les exercices de prospective appliqués aux questions sociales et sociétales, le tour d'horizon international (Belgique, Suède, Irlande, Allemagne, Québec, Japon...) proposé par Bruno Héroult met en lumière quelques thèmes récurrents : emploi et travail, capital humain, démographie et particulièrement les questions liées au vieillissement des populations, le rapport entre droit et politiques sociales, les inégalités sociales et la stratification sociale, les processus d'intégration sociale. Héroult Bruno, "La prospective publique : thèmes et variations", *Futuribles*, N°312, 2005.

<sup>33</sup> Bailly Jean Claude, "Prospective territoriale et action publique" *Futuribles*, N°314, 2005.

<sup>34</sup> Les sept enjeux soulignés à l'issue de cette concertation : 1 : Participer, par la formation, à la cohérence et à la reconnaissance du travail social. 2 : Développer la transversalité des formations pour mieux préparer le travail en réseau. 3 : Renouveler la place de l'éthique dans toutes les formations en travail social. 4 : Renforcer la dimension préventive du travail social et l'animation sociale des territoires. 5 : Encourager, par la formation, la promotion sociale et prévenir l'usure professionnelle. 6 : Ouvrir les formations au travail social aux dimensions internationales et les inscrire dans l'espace européen des formations professionnelles et supérieures. 7 : Promouvoir, par la formation, l'innovation dans le travail social

<sup>35</sup> Dhume Fabrice, *Du travail social au travail ensemble*, ASH Editions, 2001.

<sup>36</sup> "La confiance se crée par une extrapolation à partir de l'information disponible ; elle est (...) un mélange de savoir et de non savoir (...) Celle-ci demeure une entreprise risquée". Luhmann Niklas, *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Economica, 2006.

<sup>37</sup> Nous employons ici le terme de communauté pédagogique en référence à celui de "communauté de politique publique" employé par Rhodes et Marsh et à celui de "communauté épistémique" utilisé par Peter Has et qui font référence à des réseaux stables de partenaires partageant un système de représentations, un mode de raisonnement, des modes opératoires et construisant un même

A une période où se recomposent les partenariats publics/privés, ce processus de concertation aura eu aussi le mérite de renforcer les interactions entre les CFTS, les membres du groupe de concertation régionale et les acteurs publics. En effet, si les acteurs sont en place, se connaissent et se respectent, il n'en demeure pas moins qu'en période de décentralisation, les modes de régulations se transforment.

- Dorénavant, du côté des acteurs publics, le Conseil Régional exerce une responsabilité de diagnostic des besoins, d'agrément et de financement des formations ; l'Etat reste le garant des programmes, des habilitations et de la délivrance des diplômes ; alors que, pour des Conseils généraux, du fait de leur qualité de grands employeurs et de chef de file de l'action sociale, leur influence ira grandissante.
- Du côté des CFTS, en date du 31 octobre 2006, des mesures concertées ont été proposées pour 2007, au Conseil Régional : évolution des formations financées en intégrant du DEFA et du DEAMP, ajustement territorial des quotas d'étudiants en particulier en ce qui concerne les filières AS, ES et ETS, création de nouvelles sections d'apprentissage pour les CESF, ETS et aides soignants.
- Pour ce qui est du groupe régional créé pour la préparation des séminaires, il a décidé de poursuivre ces travaux d'autant que le Conseil régional et la DRASS ont retenu sa proposition issue de cette phase de concertation visant à créer un Comité Régional du Travail Social. Afin de faire avancer cette perspective, une mission de préfiguration vient d'être confiée à la CRCFTS.

En définitive, il semble bien que la tenue de ces séminaires ait contribué à la reconnaissance des interdépendances par les différents acteurs de la formation en travail social. Aujourd'hui, l'enjeu est de garantir la vitalité et la stabilité de ce processus afin que s'institutionnalise en Région Bretagne un "réseau thématique"<sup>38</sup> permettant aux pouvoirs publics d'accroître l'efficacité des politiques de formation professionnelle et, pour les acteurs non étatiques, de voir leurs capacités d'action confirmées, sinon augmentées.

Dans ce contexte en forte évolution, il convient toutefois de se garder d'un trop grand optimisme. Lorsque des réseaux se constituent, là où des acteurs apprennent à travailler ensemble, créant éventuellement un langage commun, les apprentissages restent conditionnels et sont toujours réversibles : en effet, l'observation montre que, la plupart du temps, "*ces processus d'apprentissage sont aussi marqués par des ruptures, des tensions, voire des revers*"<sup>39</sup>.

---

projet politique. Voir Le Galès Patrick et Thatcher Mark (dir), *Les réseaux de politiques publiques*, L'Harmattan, 1995, par exemple p5& et suivantes et p98 et suivantes

<sup>38</sup> Ibid, p114

<sup>39</sup> De Maillard Jacques, "Les nouvelles politiques socio-urbaines contractuelles entre conflits et apprentissages", *Politix*, Vol. 15, N°60, 2002, p36. En effet, la confiance est une caractéristique réversible : "*Des événements isolés acquièrent comme s'il s'agissait de tests, une signification déterminante pour l'ensemble, un mensonge peut détruire la confiance dans son ensemble, et en raison de leur valeur symbole, des erreurs minimales ou des fautes de présentation peuvent, souvent avec une acuité implacable, démasquer le "vrai caractère"*". Luhmann Niklas, op. cit., p32

### 3. PAR LA FORMATION, FAIRE RECONNAITRE LE TRAVAIL SOCIAL

#### ➤ Relever l'enjeu de la consistance, de la cohérence et de l'éthique du travail social

Outre les apprentissages méthodologiques et relationnels, un des enseignements de ces séminaires tient dans le fait que ce sont davantage des questions assez généralistes par rapport au travail social et ses qualifications qui ont été soulevées, que des caractéristiques territoriales spécifiques qui seraient référées à la seule région Bretagne et à ses supposées singularités. Comme nous le verrons dans cette partie, une grande part de ces enseignements mérite d'ailleurs d'être confrontée et mise en lien avec les travaux de quelques-uns des chercheurs qui travaillent sur la question sociale et celles de l'exercice du travail social.

En effet, à travers les activités d'aide, de soutien et de réparation identitaire, le travail social constitue une fonction permanente de l'organisation des sociétés locales. Mais, si le travail social contribue de façon permanente et durable au tissage des relations sociales sur les territoires, sa reconnaissance ne va pas de soi et se révèle en négociation permanente. Parmi les enseignements majeurs de ces quatre séminaires, retenons tout d'abord qu'il est important que la formation contribue à la consistance et à la cohérence du travail social qui, ces dernières années, s'impose progressivement comme une composante à part entière de l'action publique<sup>40</sup>, en particulier sur le plan local.

- En effet, l'effritement des mécanismes assuranciers et le transfert de responsabilités de l'Etat vers les collectivités locales se sont accompagnés d'un développement considérable des politiques d'insertion, des actions de médiation ou encore les fonctions d'accompagnement de la dépendance qui nécessitent, chacune, la mobilisation conséquente de professionnels sociaux.
- D'autre part, ce processus d'activation et de démultiplication des interventions sociales va de pair avec la diffusion des thématiques d'intégration et de justice sociale, de lutte contre les exclusions et les discriminations qui pénètrent en profondeur notre société<sup>41</sup>. Il impose que les professionnalités soient renforcées et, tout à la fois, qu'en se développant, le travail social évite de s'effriter en de multiples univers très autonomes les uns des autres.

Désormais, le travail social s'exerce dans un nouveau contexte auquel les futurs professionnels doivent être davantage sensibilisés : ainsi les logiques contractuelles, le management par objectifs ou encore

---

<sup>40</sup> Chauvière Michel, *Le travail social dans l'action publique, sociologie d'une qualification controversée*, Dunod, 2004.

<sup>41</sup> C'est cette perspective que décrit René Ballain qui considère qu'oscillant entre protection et compassion, "depuis vingt cinq ans, de nombreuses politiques publiques ont adopté une tonalité de plus en plus sociale et donné à la lutte contre l'exclusion sociale et urbaine une place importante". Ballain René, Glasman Dominique, Raymond Rolland (dir), *Entre protection et compassion, Des politiques publiques travaillées par la question sociale (1980-2005)*, Presses Universitaires de Grenoble, 2005, p13.

l'importance de la méthodologie de projet deviennent des incontournables pour penser et organiser les interventions sociales. A cette occasion, celles-ci doivent gagner en visibilité et se rapprocher des logiques à l'œuvre dans les autres secteurs de l'action publique et associative.

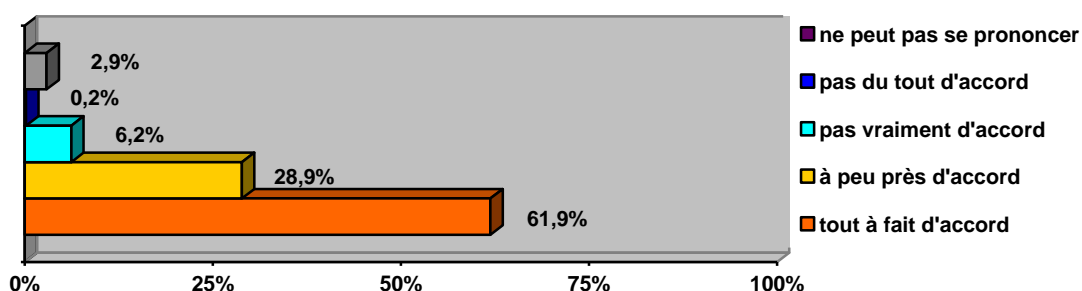
Pour relever le défi de la consistance et de la cohérence du travail social, les éléments recueillis lors des séminaires montrent aussi que les futurs professionnels doivent développer une approche globale des personnes afin d'animer aussi bien des interventions fortement personnalisées, mais aussi, plus systématiquement, des actions collectives. Dans ce cadre, ils doivent s'adapter au leitmotiv de la proximité<sup>42</sup>, à une conflictualité grandissante des comportements et à une individualisation croissante des rapports sociaux dont ils doivent tenter d'éviter qu'elle ne se transforme en isolement relationnel et ne se traduise par un développement généralisé des "pathologies narcissiques"<sup>43</sup>.

A cette double fin, ils devront être formés à s'émanciper de dispositifs strictement sectoriels et verticaux afin de s'adapter au caractère multidimensionnel des problèmes sociaux. Pour cela, il apparaît primordial de renforcer la transversalité des formations. Cette transversalité passe par la définition de socles communs, déclinés par domaines d'activité et en fonction des différents niveaux de qualification.

De plus, la mutualisation des ressources pédagogiques entre CFTS de Bretagne doit renforcer l'efficacité des formations sur les thématiques jugées prioritaires : *nouvelles formes de parentalité, vieillissement et dépendance, souffrances psychiques, prévention des conduites addictives et du suicide, gestion des conflits et des phénomènes de violence, animation des territoires...*

Les capacités à se situer dans des configurations ouvertes et à travailler en réseau représentent des priorités absolues des formations à venir.

Dans cette perspective de décloisonnement et de mise en cohérence des interventions, 90% des participants aux séminaires considèrent qu' "*introduire des temps de formation entre les travailleurs sociaux et intervenants de santé est une priorité des formations de demain*".<sup>44</sup>



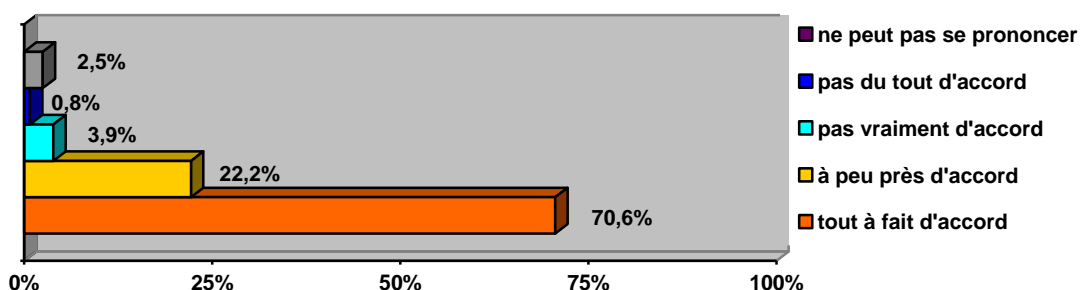
<sup>42</sup> "Réservoir de solutions, la proximité est unanimement célébrée pour ses vertus pacificatrices, réparatrices, unifiantes, impliquantes. A travers la valorisation des rapports de proximité c'est la verticalité des relations sociales qui se trouve contestée et la pertinence des règles sociales impersonnelles, jugées trop générales, qui est invalidée". Le Bart Christian et Lefebvre Rémi (dir.), *la Proximité en politique*, Presses Universitaires de rennes, 2005, p 12.

<sup>43</sup> Sur ce point voir par exemple Jacques Ion qui, au sens où l'entend Ehrenberg, met en lumière ce processus généralisé d'individuation et ses conséquences en matière de travail social: "*La dynamique d'émancipation généralisée, qui s'est amorcée au cours des années soixante, a fini par produire l'impression que chaque individu est l'entier responsable de sa propre vie, voire que chacun est la source de la norme. Il en est résulté une insécurité personnelle de masse*". op. cit., p17

<sup>44</sup> Réponses recueillies lors des quatre séminaires - 485 votants

La consistance et la cohérence du travail social de demain passent aussi par un positionnement et un engagement sans cesse réinterrogés. Les participants aux séminaires ont voulu fortement insister sur ce point : le travail social n'est pas seulement engagé dans une rationalité de type instrumental et les professionnels ne doivent pas déterminer leurs interventions en fonction des seuls critères d'efficacité technique. C'est bien d'ailleurs cette dimension que souligne Jacques Ion quand il écrit que *"les pratiques ne peuvent être uniquement considérées comme le simple résultat de l'offre des politiques, des institutions. Sur le terrain, ces prises en charge sont constamment l'objet de négociations par des professionnels. Elles sont aussi le résultat de négociations avec les usagers, qui ne peuvent être présentés seulement comme des aliénés"*<sup>45</sup>.

Dans leur grande majorité, les participants aux séminaires ont confirmé que *"l'accompagnement des populations pauvres et précaires ne peut se suffire d'un traitement technique et administratif, c'est pourquoi il faut absolument réhabiliter les valeurs militantes chez les futurs travailleurs sociaux"*.



Toujours dans cet état d'esprit, les participants aux séminaires prospectifs ont tenu régulièrement à souligner que les dynamiques de formation devaient donc en permanence outiller et aider à interroger la finalité et le déroulement de l'intervention. Plus que tout autre, le travail social est une situation qui engage et qui nécessite une réflexion approfondie sur le sens et la portée des actes posés. Placée au cœur des formations en travail social, la réflexion éthique ne peut donc se réduire à la mobilisation à des seuls savoirs experts. Son apprentissage nécessite l'expression des convictions, la mobilisation d'argumentations rationnelles et la construction d'une responsabilité en action. S'appuyant sur un dialogue pluridisciplinaire (philosophie, droit, anthropologie...), attentif aux évolutions des problématiques sociales, la réflexion éthique doit pouvoir s'exprimer en un langage clair et rigoureux, décentré des crispations corporatistes.

Cette réflexion sur l'éthique passe par un travail individuel, mais aussi collectif. Comme le souligne Brigitte Bouquet, *"l'éthique est la résultante d'une construction personnelle et professionnelle, l'éthique du travail social se positionne sur le plan existentiel autant que sur le plan collectif..."*. Elle pourrait être *"issue d'un questionnement permanent permettant un éclairage de la pratique et d'une construction pragmatique. Elle encouragerait une certaine transversalité, à la fois interprofessionnelle et inter-doctrinale... Le sens commun s'élaborerait pas à pas, par l'argumentation, à propos de situations*

<sup>45</sup> Ion Jacques, op. cit., p19



*concrètes, visant non pas l'uniformisation des sagesse concrètes mais le partage des valeurs, même si les références éthiques sont pluralistes*"<sup>46</sup>.

C'est aussi dans ce cadre, que les participants aux séminaires ont tenu à rappeler que la formation devait veiller à ce que les futurs professionnels fassent de la confidentialité et de l'intimité des usagers une condition incontournable du travail social<sup>47</sup>.

➤ **Avoir le souci de la performance du travail social et garantir l'innovation.**

Un autre enjeu a été souligné lors des séminaires, celui de la performance du travail social. Celui-ci ne peut se contenter d'une simple reproduction des modes d'action historiques, ni d'une répétition à l'identique des pratiques professionnelles. Ainsi, les participants des quatre séminaires estiment que les formations de demain devaient davantage soutenir la créativité et outiller l'innovation.

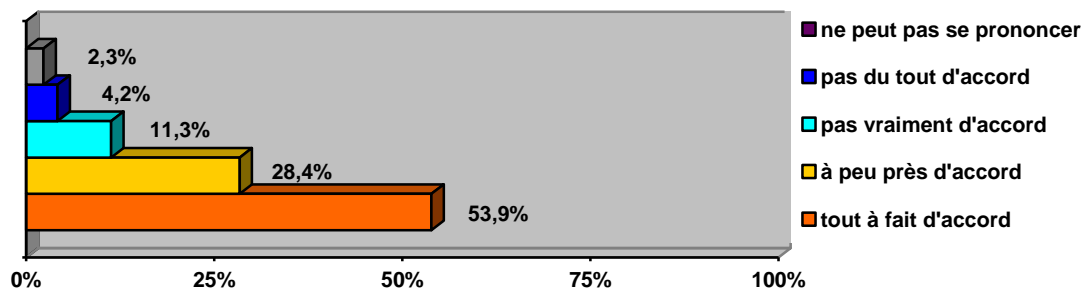
- Ceci passe par le renforcement de l'expertise sociale, c'est-à-dire par la capacité des travailleurs sociaux à objectiver et à interpréter les situations sociales, en particulier celles qui apparaissent particulièrement problématiques pour les usagers.
- Mais l'innovation ne dépend pas seulement d'une optimisation des fonctions de veille, d'observation et de diagnostic, aussi poussées soient-elles. Elle nécessite aussi que s'organisent de véritables espaces d'expérimentation et que ceux-ci soient reliés au champ de la formation par alternance – d'autant plus que celui-ci est considéré comme une réussite pour plus de 80% des interlocuteurs de ces séminaires - et aussi à celui de la recherche.

Ainsi, le corollaire de l'innovation réside dans un renforcement des savoir-faire en matière d'évaluation. Les formations de demain doivent diffuser l'évaluation comme une préoccupation permanente et ériger la compétence évaluative comme une des bases de tout référentiel professionnel. *"Il faut rendre les travailleurs sociaux plus responsables de leurs interventions : il est indispensable de renforcer largement la formation à l'évaluation et à la démarche qualité"*.

---

<sup>46</sup> Bouquet Brigitte, *Ethique et travail social*, Dunod, 2003, p. 200 et 2001.

<sup>47</sup> Dans son avis du 02 décembre 2005, " le Conseil Supérieur en Travail Social rappelle la pertinence de la confidentialité pour obtenir la confiance et respecter l'intimité".



C'est dans cette perspective que Roland Janvier et Yves Matho considèrent que l'évaluation "abordée sous l'angle de garantie à offrir aux usagers est une manière originale d'évaluer les pratiques"<sup>48</sup>. Devenue incontournable depuis la loi de rénovation de l'action sociale<sup>49</sup>, la pratique évaluative et la mise en place des démarches qualité passent alors obligatoirement par la production régulière et rigoureuse d'écrits. A cet effet, l'évaluation repose sur des méthodes d'observation partagée qui nécessitent d'intégrer explicitement la parole de l'utilisateur et qui vise à "une mesure d'écart entre les éléments définis au préalable et une réalité, une appréciation des effets de cet écart, la construction d'une résolution de ce dernier"<sup>50</sup>. Afin de relever ce défi de la compétence évaluative, la formation doit donc encourager à dépasser les résistances issues d'un univers professionnel fortement organisé sur l'oralité, tout en aidant les travailleurs sociaux à accepter que leurs interlocuteurs puissent développer une position critique par rapport aux interventions sociales.

Toutefois, la formation aux démarches qualité, si elle est reconnue comme nécessaire, fait débat. En effet, certains souhaitent clairement se démarquer des approches trop marquées par le consumérisme et les logiques marchandes. Ils précisent alors que la seule évaluation pertinente consiste à évaluer l'utilité sociale du travail social, à comprendre comment le travail social contribue au lien social. En cela on peut considérer qu'ils se retrouvent autour de la position de Jean Lavoué selon laquelle "s'il ya une évaluation possible du travail social, elle devrait être toute entière orientée vers une capacité pour les-travailleurs sociaux de donner du sens à ce qu'ils vivent, produisent, ressentent, vers la mise en place des conditions pour qu'ils puissent continuer à communiquer du cadre, du tiers, de la référence..."<sup>51</sup>

Du point de vue des méthodes d'intervention, la formation au travail social de demain passe par une écoute plus active de la parole des usagers, par un développement des stratégies préventives et par la participation à de véritables projets sociaux de territoire. Sur chacun de ces points, les séminaires ont montré que ces améliorations étaient attendues et qu'elles passaient par une évolution des dispositifs de formation, jugés encore trop marqués par les démarches réparatrices et assistancielles. A titre d'exemple,

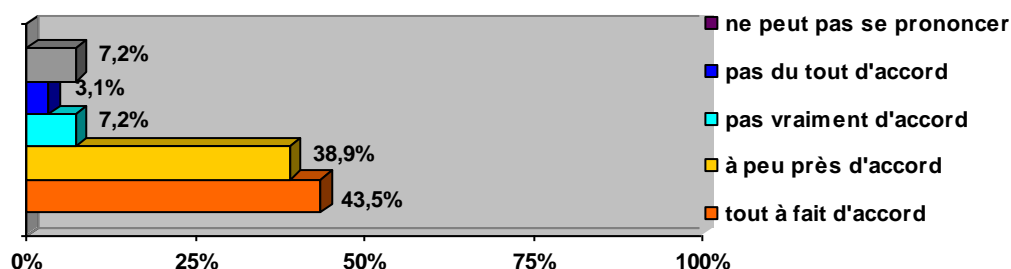
<sup>48</sup> Janvier Roland et Matho Yves., *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Dunod, 1999.

<sup>49</sup> Loi n°2-2002 du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médicosociale

<sup>50</sup> Gacoin Daniel., *Conduire des projets en action sociale*, Dunod, 2006, p 215

<sup>51</sup> Lavoué Jean "L'entre-deux du travail social", in Dartiguenave Jean-Yves et Garnier Jean-François (dir.) *Travail social la reconquête d'un sens*, L'Harmattan, 1998, p 144

soulignons que les participants aux séminaires considèrent que "la plupart des travailleurs sociaux n'ont pas les compétences leur permettant d'alimenter et d'animer de véritables projets sociaux de territoire. Cet axe doit désormais être présent dans toutes les formations"<sup>52</sup>.



Face à ces constats critiques, 87,2% des participants aux séminaires ont estimé que le développement de l'ingénierie sociale et territoriale représentait dorénavant un véritable défi pour ce secteur d'activité. Sur ce versant, si la responsabilité de l'ensemble des acteurs est concernée, ce sont avant tout les compétences des professionnels de l'encadrement intermédiaire qui sont questionnées. Animer une équipe pluri professionnelle nécessite de faire partager le projet par l'ensemble de ses collaborateurs et à faire perdurer dans le temps leur mobilisation autour de sa mise en œuvre. Au-delà des compétences gestionnaires et de la connaissance des politiques publiques, ce sont les capacités à travailler en réseau, à mobiliser dans la durée les ressources humaines et à piloter des projets complexes qui apparaissent donc comme des compétences primordiales des futurs cadres du social.

Développer la transversalité, se situer sur un territoire, passer du travail social au travail ensemble<sup>53</sup>, nécessite aussi d'animer davantage de liens explicites entre les différents secteurs du travail social : éducation spécialisée, secteur médico-social, éducation populaire, accompagnement par logement ou encore politique de la ville. Cette perspective demande d'améliorer les processus de décentrement et de décroisement. Il s'agit, en formation, d'appréhender les réalités professionnelles extérieures, que ce soit au travers des enseignements, des ateliers pédagogiques, des stages en entreprise, des voyages d'études.

En définitive, relever l'épreuve des difficultés sociales nécessite des professionnels capables, à la fois, d'une certaine audace et d'une capacité à situer tout projet dans son contexte d'ensemble, de construire des partenariats larges et ouverts, puis de poser la prise de risque tout en la contrôlant. Afin de véritablement mobiliser une compétence collective et transversale au service de l'anticipation, la concertation prospective a souligné l'importance pour les centres de formation de s'appuyer sur l'état des recherches en sciences humaines et sociales. Ils ont ainsi été invités à construire des relations solides et durables avec les universités et leurs principaux laboratoires de recherche.

<sup>52</sup> Réponses recueillies lors des quatre séminaires - 483 votants

<sup>53</sup> Dhume Fabrice, op. cit.

Cette ouverture doit aussi passer par l'inscription des centres de formation dans l'espace européen, afin de s'inscrire dans les programmes de mobilités. L'ouverture internationale des formations, outre le fait qu'elle les inscrit dans l'actualité sociale, doit permettre que les travailleurs sociaux apprennent à confronter leurs grilles d'analyse à partir de réalités économiques, sociales et culturelles plurielles (modèles familiaux, immigration, marché du travail, ...), tout en s'ouvrant à une diversité de modèles d'intervention sociale.

En conclusion, cette démarche a été l'occasion d'une certaine inventivité méthodologique. Appréciée par les participants, ceux-ci ont d'ailleurs explicitement souhaité la voir, à terme, se reproduire. A l'évidence, elle constitue une étape particulièrement importante dans les relations qu'entretiennent les centres de formation, les organismes acteurs de l'alternance et les pouvoirs publics. Cette dynamique de concertation approfondie a permis qu'ils se considèrent collégialement associés au devenir du travail social et à la qualité de ces formations. De plus, ils ont souhaité que soit créé un outil permettant de prolonger l'effort entrepris, sous la forme d'un Comité Régional du Travail Social de Bretagne.

La forte responsabilité qui incombe aux organismes et acteurs qui gèrent les centres de formation a été soulignée tout au long des travaux. En effet, pour ne pas contribuer plus en avant à la fragmentation, voire de l'éclatement du travail social, ils doivent s'entendre pour faire converger la multiplicité des démarches formatives, afin que chacune, à sa manière, contribue à relever les défis de la consistance, de la cohérence et de la performance du travail social.

Dans cette perspective, la transversalité des formations, la promotion de l'innovation et de son corollaire qu'est l'évaluation, ainsi que l'ouverture internationale et le partenariat avec les universités font partie des points d'efforts qui ont fait consensus.

Au delà d'une diversification croissante des acteurs et une dilution possible de leurs champs d'intervention, il s'agit donc que les centres de formation et leurs partenaires de l'alternance transmettent une référence rigoureuse et valorisante au "travail social" qui puisse faciliter le processus permanent d'organisations et de connexions entre les différentes professions et leurs très nombreuses modalités d'exercice. En définitive, seul un processus très volontariste de rapprochement et d'interconnexions des différentes initiatives permettra d'inverser le double diagnostic de l'IGAS qui considère qu'au stade actuel, *"le système de formation des travailleurs sociaux n'a pas plus intégré les formations à ces nouveaux métiers qu'il ne s'est rapproché des formations universitaires destinées à ces emplois"*. Or, l'enjeu de cette intégration et de cette ouverture est d'autant plus crucial que le travail social constitue *"une pratique professionnelle qui a ses références académiques, ses débats, ses qualifications précises, des méthodes formalisées et une déontologie développée"*<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Inspection Générale des Affaires Sociales, *L'intervention sociale, un travail de proximité*, La Documentation Française, 2006, p36 et 37.

## Bibliographie

- Ballain René, Glasman Dominique, Raymond Rolland (dir), *Entre protection et compassion, Des politiques publiques travaillées par la question sociale (1980-2005)*, Presses Universitaires de Grenoble, 2005.
- Bailly Jean Claude, "Prospective territoriale et action publique", *Futuribles*, N°314, 2005.
- Bouquet Brigitte, *Ethique et travail social*, Dunod, Paris, 2003.
- Cadiou Stéphane, "Savoirs et action publique : un mariage de raison ? L'expertise en chantier", *Horizons stratégiques*, N°1, juillet 2006.
- Callon Michel, Lascoumes Pierre, Barthe Yannick, *Agir dans un monde incertain*, Seuil, 2001.
- Callon Michel, "Eléments pour une sociologie de la traduction", *L'année sociologique*, 1986.
- Centre d'études et de prospective, *La décentralisation en mouvement*, La documentation française, 2006.
- Chauvière Michel, *Le travail social dans l'action publique, sociologie d'une qualification controversée*, Dunod, 2004.
- Chopart Jean-Noël, *Les mutations du travail social*, Dunod, 2000.
- Conseil Scientifique de l'Evaluation, *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques*, La documentation française, 1996.
- Coordination des centres de formation agréés au travail social, *Bretagne, Territoire de solidarités : quels travailleurs sociaux pour quelles formations ?*, Compte rendu des séminaires, Février 2006.
- Coordination des centres de formation agréés au travail social, *Bretagne, Territoire de solidarités : quels travailleurs sociaux pour quelles formations ?*, Orientations prospectives et propositions à l'attention du Conseil Régional, de l'Etat et des partenaires sociaux de la Région Bretagne, Février 2006.
- De Maillard Jacques, "Les nouvelles politiques socio-urbaines contractuelles entre conflits et apprentissages", *Politix*, Vol. 15, N°60, 2002.
- De Péretti André, *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation*, ESF, 2000.
- Dhume Fabrice, *Du travail social au travail ensemble*, ASH Editions, 2001.
- Héroult Bruno, "La prospective publique : thèmes et variations", *Futuribles*, N°312, 2005.
- Gacoin Daniel., *Conduire des projets en action sociale*, Dunod, 2006.
- Godet Michel, *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 2 tomes, 1997.
- Ion Jacques, *Le travail social en débat(s)*, La Découverte, 2005.
- Janvier Roland et Matho Yves., *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Dunod, 1999.
- Karsz Saül, *Pourquoi le travail social ?*, Dunod, 2004.
- Inspection Générale des Affaires Sociales, *L'intervention sociale, un travail de proximité*, La Documentation Française, 2006.
- Lavoué Jean "L'entre-deux du travail social", in Dartiguenave Jean-Yves et Garnier Jean-François (dir.) *Travail social la reconquête d'un sens*, L'Harmattan, 1998.
- Lascoumes Pierre et Le Bourhis Jean Pierre, "Le bien commun comme construit territorial", *Politix*, N°42, 1998.
- Lascoumes Pierre, "Rendre gouvernable : de la traduction au transcodage. L'analyse des processus de changement dans les réseaux d'action publique", in CURAPP, *La gouvernabilité*, PUF, 1996.
- Le Bart Christian et Lefebvre Rémi (dir.), *la Proximité en politique*, Presses Universitaires de Rennes, 2005.
- Le Galès Patrick et Thatcher Mark (dir), *Les réseaux de politiques publiques*, L'Harmattan, 1995.

Luhmann Niklas, *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Economica, 2006.

Muller Pierre, "L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique", *Revue française de Science Politique*, Vol.50, N°2, 2000.

Placard Jean Claude, *La prospective dans l'action sociale*, Weka, 2006.

\*\*\*\*\*

### Présentation des auteurs

**Armelle THOMAS DARCEL** est directrice de site à l'Association pour les Formations aux Professions Educatives et Sociales (A.F.P.E). Educatrice spécialisée, docteur es Sciences de l'Education, sa thèse porte sur « Autisme : les professionnels réinterrogés, les identités professionnelles en mouvement » (2003).

**Gilles ALLIERES** est adjoint de Direction à l'Institut pour le Travail Educatif et Social de BREST. Educateur spécialisé, doctorant en sociologie à l'Université de Bretagne Occidentale. Son terrain de recherche concerne l'accueil familial permanent de la protection de l'enfance et en particulier la masculinisation du métier d'assistant familial. Publication : « Les sous-marinières et leurs familles », L'Harmattan, Paris 2000.

**Marc ROUZEAU** est responsable du département "Animation sociale et territoriale" à l'Institut Régional du Travail Social de Bretagne. De formation initiale assistant de service social, il est membre du CRAPE et professeur associé à l'Institut d'Etudes Politiques de Rennes où il assure la coresponsabilité du Master "Expertise de l'action publique territoriale".