

## **Une gouvernance mutualisée des formations en travail social. L'expérience picto-charentaise de l'alternance intégrative**

### **Introduction**

Mon propos consiste à faire valoir une expérience, empirique, marquée par l'urgence d'une situation, obtenir suffisamment de stages en 2008, suite à l'obligation de gratification des stages tout en intégrant ma nouvelle fonction de directrice générale adjointe de l'IRTS Poitou-Charentes.

Après presque trois ans de recul et d'expérience, je désire réfléchir, avec vous, sur la question de l'alternance intégrative comme étant un axe de gouvernance essentiel à l'activité d'un centre de formation en travail social.

Après avoir rappelé la définition de quelques concepts qui ont construit l'architecture et l'esprit des formations sociales, sur la question de l'alternance, je vais brosser un rapide panorama des textes et réformes qui ont modelé notre secteur ces dernières années pour ensuite vous faire part de l'expérience qu'est la nôtre, en région Poitou-Charentes, pour enfin en tirer quelques axes de réflexion qui peuvent inspirer nos modes de gouvernance d'établissement de formation sociale et d'institution professionnelle

### **1-Du compagnonnage à l'alternance intégrative**

Dès leur origine les formations en travail social se sont définies comme des formations professionnelles, conciliant à part égale des temps de formation en centre de formation et sur les terrains professionnels. Être formé par ses pairs a été le fondement de la construction de l'appareil de formation en travail social spécifique au système français. Les « pairs » ayant deux postures différentes, le formateur, issu du milieu professionnel et ayant suivi une formation supérieure, les professionnels accueillant en « stage » en tant que « formateur de terrain ».

Le modèle, issu du « **compagnonnage** » (Un groupe dont le but est : protection, éducation transmission des connaissances entre tous ses membres), a été qualifié par la suite de formation par « **alternance** » (Système de formation qui juxtapose des temps de formation en établissement de formation et des temps d'expérience de travail où l'apprenant va travailler simultanément en entreprise et dans un établissement d'enseignement ) pour aujourd'hui être défini comme un modèle de formation par « **alternance intégrative** » (L'établissement de formation et le lieu d'accueil professionnel concourent à l'acquisition de compétences. Il existe un projet pédagogique partagé. Les apprentissages qu'ils soient théoriques ou pratiques s'acquièrent de manière alternative dans les deux espaces de formation).

Je me propose dans cette première partie d'essayer de faire valoir les éléments essentiels qui déterminent le compagnonnage, l'alternance et l'alternance intégrative.

#### **1-1: Compagnonnage et alternance**

Le compagnonnage se définit par la transmission de connaissances et de savoir-faire par un pair, basé sur la démonstration. Au delà de la transmission des savoirs faire, le compagnonnage permet l'intégration au sein du groupe professionnel et l'acquisition de l'identité professionnelle.

Marc Fourdrignier nous indique que *“l'alternance existe à partir du moment où l'on va mobilise deux lieux- ou à minima deux types d'activités- pour contribuer à l'apprentissage professionnel de salariés”*<sup>1</sup>. L'alternance se définit par des temps spécifiques repérés, en établissement de formation et sur le terrain professionnel. La circulaire DAS/TS n°93/30 du 10 septembre 1993 relative à la formation des éducateurs spécialisés et des moniteurs éducateurs définit l'alternance de la manière

<sup>1</sup>“L'accueil des stagiaires dans le secteur social”, Marc FOURDRIGNIER

suivante: *“C’est une interaction constante entre un milieu professionnel visant à faire acquérir aux stagiaires un métier et un centre de formation chargé, à partir de problématiques d’éclairer et de permettre grâce aux apports théoriques dispensés compétents de réfléchir et d’analyser des pratiques”*. Ce principe d’alternance prône l’articulation théorie/pratique. *“Une confrontation entre périodes en centre de formation et périodes sur le terrain où l’étudiant devient un apprenti accompagné par un professionnel qui s’efforce de lui faciliter l’apprentissage du métier”*<sup>2</sup> L’alternance, se détermine par deux pré-supposés, la “théorie” et la “pratique” sont à la fois opposées et complémentaires, la pratique permet d’ancrer la théorie, et lui donne forme. Cette construction pédagogique donne une place centrale à l’étudiant ou au stagiaire. Il est l’élément d’articulation et d’intégration de ces deux espaces de formation. A charge pour lui, de faire le lien entre ces deux espaces d’apprentissage. Ce modèle d’alternance définit le professionnel comme étant le vis à vis principal de l’apprenant, même si la culture de “monitorat” ou de “tutorat” n’est pas tout à fait la même dans les filières de formations éducatives et les filières de formations sociales.

### **1-2: l’alternance intégrative:**

*“L’alternance intégrative désigne la volonté d’intégrer le plus étroitement possible les terrains professionnels dans les processus de formation. Le dispositif de « site qualifiant » est une première étape dans ce sens. Il doit permettre de dépasser le clivage théorie/pratique, la simple juxtaposition des temps de formation et de ne pas se contenter de stages qui ne seraient que des terrains d’application...”* C’est ainsi qu’est définie l’alternance intégrative dans les orientations pour les formations sociales 2005-2009 données par la DGAS (Direction générale de l’action sociale). Elle introduit la nécessité pour les établissements de formation de développer partenariat, coopération et co-construction des modalités et des parcours de formation, avec le secteur professionnel. Au delà de la relation personnelle d’apprentissage de l’étudiant ou stagiaire, de la relation pédagogique conduite par les formateurs et les professionnels introduisant l’acquisition du savoir et de la professionnalité, l’alternance intégrative introduit une dimension supplémentaire, à savoir une dimension institutionnelle qui porte le partenariat et la co-responsabilité de formation. C’est le modèle de l’alternance intégrative qui est défini comme étant l’un des éléments essentiels de la nouvelle architecture des formations en travail social.

### **2-La réforme des diplômes en travail social:**

La réforme des diplômes d’Etat de travail social engagée de 2004 à 2009, le deuxième acte de décentralisation, plaçant le financement et l’évaluation des besoins de formation sous la responsabilité des Conseils Régionaux, la loi sur l’égalité des chances, obligeant à gratifier les stages de plus de deux mois pour les étudiants et enfin la circulaire de la DGAS du 06 mars 2008 relative aux actions de qualification en travail social ont redéfini fortement le cadre et le contexte dans lequel nous avons à développer des parcours de formation en travail social.

Cela nous a obligé à ré-interroger nos pratiques et à les faire évoluer. A ce jour tous les diplômes du niveau V au niveau I positionnent les terrains professionnels comme “sites qualifiants”. Les orientations pour les formations sociales 2005-2009 données par la DGAS définit les sites qualifiants comme suit:

*“ Cette notion induit une dynamique qui:*

- favorise pour les étudiants une approche pluri professionnelle et pluri disciplinaire ;*
- positionne la place des organismes d’accueil qui, en tant qu’organisation apprenante, sont co-acteurs de la formation ;*

<sup>2</sup>Dolize Sidambarompoullé “Instruments et pédagogies de l’alternance pour la formation au travail social”p31

- implique le développement de nouvelles compétences pour la prise en charge de l'accueil et de l'encadrement des stagiaires (fonction tutorale) ”.

Le site qualifiant traduit une implication institutionnelle des terrains professionnels dans la formation, en lien avec une politique d'établissement ou de service, au sein d'un territoire donné. Dans un cadre partenarial, c'est la co-construction et la co-production de la formation par la participation des travailleurs sociaux à l'ingénierie des formations.

La notion de “sites qualifiants” la mise en oeuvre de l'alternance intégrative appelle à “ *un renforcement des partenariats entre les acteurs directs de la formation que sont les établissements de formation et les employeurs et l'approfondissement des énergies entre enseignement pratique et enseignement théorique*” (Orientations pour les formations sociales 2007-2009. Ministère de l'emploi et de la cohésion sociale). André Geay pose la question suivante: “ *Comment concevoir, construire, et conduire des systèmes de formation en alternance qui prennent compte de la complexité engendrée par la variété des acteurs et des organisations en présence dans un même environnement?* ”<sup>3</sup>

C'est à cette question que je vais tenter de donner une réponse, en vous développant l'expérience de l'IRTS Poitou-Charentes.

### **3-La démarche de l'IRTS Poitou-Charentes:**

#### **3.1 La volonté d'une coopération effective**

L'IRTS Poitou-Charentes, comme tous les centres de formation en travail social, a dû intégrer les différentes réformes sus mentionnées. Cela a été l'opportunité pour nous de réinterroger les pratiques, les relations partenariales, développées avec le champ professionnel. Trois principes ont animé ce travail:

- Le développement d'une réelle coopération avec les sites qualifiants;
- L'équité de traitement entre les filières de formation;
- La lisibilité de la démarche engagée.

Nous avons fait le choix de réfléchir la question de l'alternance intégrative de manière transversale à l'ensemble des formations et de développer une démarche homogène auprès des sites qualifiants quelque soit le diplôme préparé, ce qui a généré une démarche de travail et la construction d'outils, à savoir:

- La prospection des stages assurée institutionnellement par l'IRTS pour l'ensemble des formations;
- La contractualisation et la formalisation des accueils de stagiaires entre établissement de formation et sites qualifiants;
- La co-écriture des documents dédiés, établissement de formation et sites qualifiants;
- L'animation et la formation du réseau des sites qualifiants et leurs professionnels;
- Le soutien méthodologique des sites qualifiants;
- L'accompagnement des sites qualifiants et des équipes professionnelles à l'écriture de leurs pratiques professionnelles.

#### **3.2 Un espace de gouvernance partagée : « la commission site qualifiant »**

L'ensemble de ce travail se construit en co-élaboration, à partir d'une commission de travail, que nous nommons “commission site qualifiant”, composée à part égale, de cadres pédagogiques et de professionnels représentant le secteur professionnel. Le travail engagé depuis plusieurs années se traduit par la mise en place de trois axes de gouvernance:

- Une prospection de stage centralisée pour toutes les formations. Suite à la réduction de l'offre de stage, liée à la gratification des stages, la prospection de stage a été centralisée pour l'ensemble des

---

<sup>3</sup>André Geay ,L'école de l'alternance, p56

formations. Cette initiative émane d'un constat négatif de la part du secteur professionnel à l'encontre de l'IRTS Poitou-Charentes portant sur la succession d'interpellations faite par les différentes filières pour l'obtention de stages à la même institution. L'élaboration du document de prospection de stage a été travaillé au sein de la « commission site qualifiant ». Ce document présente le calendrier de stage de l'ensemble des filières, qui permet d'avoir une vision globale du calendrier de stage. Les sites qualifiants en faisant une proposition d'accueil de stage, indiquent également sur quelles compétences ils sont en capacité d'accompagner l'étudiant ou stagiaire.

- Trois journées de réflexion pour la co-construction de la formation en alternance intégrative. Ces journées sont proposées à l'ensemble des professionnels qui accueillent des stagiaires sur l'année. Elles sont préparées au sein de la commission site qualifiant. Pour 2009-2010, la matinée était consacrée à une intervention faite par un formateur de l'IRTS sur un sujet lié à la pédagogie, ensuite développé par des professionnels sites qualifiants qui présentent leur pratique et l'élaboration des outils qu'ils ont élaboré pour accueillir et accompagner les stagiaires. L'après midi est dédiée à des travaux d'ateliers. Le travail de l'année a été de rédiger un guide d'accompagnement des stagiaires. C'est un outil qui doit permettre aux sites qualifiants et leurs équipes professionnelles, d'élaborer et de formaliser leur réflexion sur l'accueil et l'accompagnement des stagiaires dans leur processus de formation. L'élaboration de ce guide à l'attention des sites qualifiants émane d'une réflexion collective avec des professionnels en sites qualifiants et des cadres pédagogiques de l'IRTS. Il s'agit bien d'une co-construction des parcours de formation telle que le définit la notion de l'alternance intégrative. Plusieurs étapes de réflexion, divisées en trois parties, sont proposées dans ce guide. Elles ne sont que des fils conducteurs, devant favoriser une élaboration au sein des sites qualifiants en fonction de leurs missions, leurs réalités, leur contexte et organisation.

- L'élaboration de la convention cadre site qualifiant. Les décrets de formation indiquent qu' "*une convention, conclue entre l'organisme d'accueil et l'établissement de formation, précise les engagements réciproques des signataires en rapport avec le projet d'accueil des stagiaires établi par le site qualifiant.*" Un modèle de convention est proposé dans les textes régissant la formation des Assistants de service social. André Geay nous indique que "*l'alternance se doit de mettre en place les contractualisations nécessaires entre les établissements de formation et les branches professionnelles, dans une commune responsabilité d'une même formation...Il faut l'engagement des deux institutions dans un projet commun où les rôles et les responsabilités de clairement définis*<sup>4</sup>. Pour ce qui concerne l'IRTS Poitou-Charentes, nous avons décidé de rédiger une convention cadre site qualifiant, avec la collaboration d'institutions présentant six points d'engagement pour chacun des parties.

#### **4-L'alternance intégrative, un axe de gouvernance essentiel**

##### **4.1 Un travail sur la réalité territoriale locale du champ professionnel**

Les orientations nationales pour les formations sociales 2011-2013, indiquent: "*Mettre en pratique les principes de co-construction et de co-responsabilité qui sous tendent l'alternance intégrative nécessite que, au niveau d'un territoire, les acteurs réfléchissent et travaillent en réseau pour exprimer les attentes réciproques, échanger sur leurs pratiques, trouver des réponses à leurs interrogations. Les établissements de formation ont un rôle déterminant pour animer et soutenir ces réseaux.*"

La mise en oeuvre de l'alternance intégrative oblige à définir le territoire et les partenaires avec lesquels travailler. C'est la raison pour laquelle l'IRTS, demande aux étudiants et stagiaires d'effectuer leurs stages sur le territoire picto-charentais. Pour développer une réelle pédagogie de l'alternance, la proximité territoriale est indispensable. Nos interlocuteurs essentiels étant les

<sup>4</sup>André Geay, L'école de l'alternance p 58-59

acteurs locaux du travail social, médico-social et de l'intervention sociale. Il s'agit aujourd'hui d'une élaboration collective qui engage une institution dans son ensemble et un établissement de formation, sur un territoire donné.

*“Le milieu innovateur comprend un ensemble spatial, un collectif d'acteurs,(entreprises, institutions de recherche, et de formation, pouvoirs publics locaux), des éléments matériels (entreprises et infrastructures), immatériel (savoir faire) et institutionnels (diverses formes de pouvoirs publics locaux ou d'organisations ayant des compétences décisionnelles), un logique d'interaction, une logique d'apprentissage, c'est à dire une capacité des acteurs, constituée au cours du temps, à modifier leur comportement en fonction des transformations.”*<sup>5</sup>

Pour construire, une réflexion et une pratique professionnelle innovante, adaptées aux enjeux de l'action sociale, l'établissement de formation est l'acteur central du développement de partenariat, de mise en réseau des différents acteurs. L'alternance intégrative n'est plus seulement une affaire de pédagogues et de professionnels moniteurs ou tuteurs de terrain. Son développement et sa construction engage un ensemble d'acteurs. Les institutions médico-sociales et sociales, ont à affirmer leur volonté de participer à la formation en travail social et à l'intégrer comme une de leur mission dans leurs projets associatifs et institutionnels ainsi que dans leurs rapports d'activité, pour rendre lisible et valoriser l'activité dévolue à la formation. L'évolution des politiques publiques, l'application de la RGPP (Révision générale des politiques publiques), les nouveaux modes de gouvernance associatives du secteur social et médico-social, sont peut être l'occasion d'affirmer la valorisation d'une démarche participative dans un processus de formation des futurs travailleurs sociaux ainsi que de soutenir l'élaboration de nouvelles pratiques professionnelles. Même si le mouvement est encore timide, des établissements et des associations le font valoir dans leurs différentes instances et auprès de leurs financeurs. Il est du rôle de l'IRTS de les accompagner dans cette réflexion.

#### **4.2 Le Pôle Recherche Etude Formation Action Sociale (PREFAS) comme entité de gouvernance**

Une des réponses proposée au développement de l'innovation de la pratique professionnelle est le PREFAS. *“La recherche doit davantage irriguer le secteur dans son ensemble, mais son développement constitue indéniablement un élément déterminant pour l'amélioration constante de la qualité des formations. Celles ci doivent puiser leurs ressources et leur renouvellement à la fois sur les terrains professionnels et dans les résultats des recherches”*<sup>6</sup>. De ce fait nous avons fait le choix de positionner l'espace formatif comme étant la cheville ouvrière des ressources du travail social, comme le coeur de la réflexion et de la formalisation des savoirs dans le champs professionnel. C'est la raison pour laquelle le PREFAS porté par l'IRTS Poitou-Charentes est dénommé, “recherche-formations-travail social”. Il a pour objectif entre autres, de développer les espaces de mutualisation et de visibilité du travail social pour renforcer la qualité des formations sociales, de construire et animer des espaces de réflexions entre les acteurs du travail social et des acteurs de champs connexes, d'initier, soutenir, impulser la recherche dans les champs de la formation et du travail social. Pour cela nous envisageons une architecture originale, garante de l'implication de tous les acteurs pour la cohérence du projet. La définition des places a un caractère primordial pour tempérer toute confusion des rôles. La dimension territoriale est une autre composante majeure du fonctionnement du PREFAS. Si le champ prioritaire des actions du Pôle

<sup>5</sup>Gouvernance, territoires, et pôles de compétitivité sous la direction de Mohamed BOUSSETA et Mohamed EZZNATI p13

<sup>6</sup>Orientations nationales pour les formations sociales 2011-2013

s'inscrivent prioritairement sur le territoire régional il est nécessaire de construire un rapport au national et à l'international, en même temps que nous ancrions notre engagement dans les territoires locaux. L'architecture du PREFAS « recherche-formations-travail social » s'élabore à partir de quatre instances complémentaires:

- **Le comité d'orientation**, est une instance garante du respect des axes et des orientations du pôle ressources régional « recherche-formations-travail social » en lien avec le cadre législatif, les orientations nationales et régionales. Il est composé de la direction générale de l'IRTS, de représentants des collectivités partenaires, comme la DRJSCS, le conseil régional, les conseils généraux et d'autres instances oeuvrant dans le champ des politiques sociales. Peuvent y siéger des représentants associatifs du champ du travail social et de l'intervention sociale, des institutions représentatives dans des domaines identifiés. Le comité d'orientation valide les priorités annuelles et pluriannuelles et veille au respect des engagements pris.

- **Le comité de pilotage régional** est une instance de proposition mettant en oeuvre les actions du pôle ressources régional. Cette instance a pour objectif d'optimiser l'apport du pôle ressources régional sur le territoire. Elle propose, initie, met en oeuvre un ensemble d'actions soutenant la qualité des formations sociales en adéquation avec les acteurs du développement local. La direction générale adjointe de l'IRTS, des cadres pédagogiques de l'IRTS, assurent l'animation et la coordination du comité. Il est composé de professionnels du travail social, d'acteurs associatifs, de techniciens de collectivités publiques et de représentants des comités de pilotage départementaux.

- **Les comités de pilotage départementaux**. Dans chaque département, un comité de pilotage départemental est constitué. Animé et coordonné par les responsables d'antennes départementales, les quatre comités assurent un rôle de veille sur les besoins, les initiatives des acteurs locaux du travail social. Ces comités sont des espaces de création, de réflexions, de débat pour nourrir le comité de pilotage régional. Ces quatre instances sont composées d'acteurs locaux du travail social, du développement local social, des collectivités locales, souhaitant mutualiser les ressources pour soutenir l'innovation en travail social.

- **Le comité scientifique**: est une instance de validation des actions de recherches proposées par le comité de pilotage. Son objectif est de soutenir la scientificité des actions engagées dans la recherche en travail social. Le comité scientifique émet un avis sur les projets présentés. Il peut proposer des projets à vocation scientifique et s'associe à la mise en place d'initiatives soutenant la valorisation des travaux de productions. Il est animé par le chargé de mission pôle ressources et peut regrouper des représentants des instances universitaires et scientifiques, des experts reconnus, des techniciens de collectivités publiques.

L'originalité de l'architecture du PREFAS se situe au niveau du comité de pilotage régional et des comités de pilotage départementaux, de leur articulation et de leur capacité à recenser les initiatives et les besoins des acteurs locaux du travail social.

### **Conclusion:**

Ma réflexion peut apparaître optimiste, voire naïve dans un contexte en pleine mouvance. Je n'ai pas abordé les résistances qui peuvent opérer tant de la place des terrains professionnels que de l'intérieur de l'IRTS, elles existent c'est indéniable. J'ai voulu privilégier la présentation d'un travail qui se met en oeuvre, tout en sachant que nous ne sommes qu'au début d'une démarche, qui cependant me semble essentielle si nous voulons construire un modèle de formation développant un cercle vertueux entre formation, pratique professionnelle et recherche. Je terminerai mon propos par le constat de François CHOBEAUX, directeur du département des pratiques et politiques

sociales des CEMEA:

*“Au fond, une grande alternative se dessine. A un pôle se situe une conception de la formation entre pairs, intégrant une forte alternance, réussissant à prouver et maintenir sa légitimité, devenant alors clairement et de façon reconnue une sorte d’exception culturelle dans le paysage national de la formation et au sein de l’Europe. L’autre pôle est celui de la similitude avec toutes les autres formations d’opérateurs et de techniciens en ce qui concerne les niveaux V, IV et III, et avec les formations universitaires aux niveaux II et I”<sup>7</sup>.*

Au moment où l'appareil de formation en travail social en France est en train de définir le contour de futures Hautes Ecoles professionnelles de l'action sociale et de la santé (HEPASS), ne faudrait il pas poser l'alternance intégrative comme une orientation stratégique du développement d'un nouveau modèle de formation en travail social permettant par la recherche-action d'associer les sites qualifiants, les établissements de formation et les universités pour développer des modèles innovants de pratiques professionnelles?

---

<sup>7</sup>Le travail social en débat sous la direction de Jacques ION p148

## Bibliographie

### Ouvrages

#### **Les paradoxes du travail social**

Michel Autes, Dunod, Paris, 2004

#### **Gouvernance, territoires et pôle de compétitivité**

Mohamed Bousseta, Mohammed Ezznati, L'Harmattan, Paris, 2009

#### **L'école de l'alternance**

André Geay, L'Harmattan, Paris, 1998

#### **Les travailleurs sociaux**

Jacques Ion, Bertrand Ravon, Repères, 2005

#### **Le travail social en débats**

Jacques Ion, Seuil, Paris, 2005

#### **L'institution incertaine du partenariat: analyse socio-anthropologique de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territorialisée**

Philippe Lyet, L'Harmattan, Paris, 2008

#### **Projet professionnel, formation en alternance: essai de socio-pédagogie appliqué en milieu sanitaire et social**

Pierre Peyré, L'Harmattan, Paris, 2000

#### **Instruments et pédagogiques de l'alternance pour la formation au travail social. Articuler travail social et pédagogie de l'action sociale**

Dolize Sidambarompoullé, EME proximité/sociologie, Cortil-Wodon, 2007

#### **La professionnalisation en actes et questions**

Maryvonne Sorel et Richard Wittorski, L'Harmattan, Paris, 2005

#### **Revues, Actes de colloques**

Journées départementales de l'IRTS Poitou-Charentes

Formations en alternance et partenariat dans le champ de l'intervention sociale,

Éditions, Écrire le social, Poitiers, 2002

Les innovations pédagogiques dans les instituts de formation de travailleurs sociaux

Alternance intégrative et site qualifiant Le Sociographe n°1 2007