



Association Internationale pour
National du Travail et des Etudes Sociales
la Formation, la Recherche et
Novembre à Carthage
l'Intervention Sociale
l'artisanat ZI Charguia II Tunisie
111 rue de la Poste 1030 Bruxelles
7170837 427- fax : 0021670836542
fax : 00 32 (0)2 223 13 48 site : www.aifris.org
www.intes.rnu.tn

Institut
Université 7
44, rue de
Tel : 00216
Site :

3ème Congrès International de l'Association Internationale pour la Formation, la Recherche
et l'Intervention Sociale Hammamet - Tunisie

Du 21 au 24 Avril 2009 INTERVENTION SOCIALE ET DEVELOPPEMENT :

Quelles références pour quelles pratiques ?

TITRE de la communication :

**« L'ingénierie de l'action sociale : une réponse innovante aux nouvelles problématiques
du secteur non-marchand. »**

Josiane Fransen

Maitre assistante à la Haute Ecole Charleroi-Europe

Membre de la cellule de coordination du master en Ingénierie et action sociales

010/482999

jfransen.cardijn@skynet.be

Véronique Gérard

Maître assistante à la Haute Ecole de Namur

Membre de la cellule de coordination du master en Ingénierie et action sociales

081/224060

Veronique.gerard@henac.be

Résumé de la communication

La Communauté française de Belgique a vu l'ouverture d'une nouvelle formation de niveau universitaire en septembre 2008 intitulée « Master en Ingénierie et action sociales ».

Les enjeux de l'ouverture de cette formation - inexistante à cette date - dans le paysage francophone belge permettent d'aborder de manière plus large les apports, mais aussi les paradoxes apparents de ce type de formation. L'utilisation du concept d' « ingénierie », apparu depuis peu dans les contextes de pratiques sociales et parfois controversé, doit être mise en perspective.

L'étude du marché du travail montre l'émergence de nouveaux besoins liés au manque de formation spécifique des cadres du non-marchand, alors que bon nombre de professionnels sont employés dans ce métier comme « faisant fonction », mais soit sans disposer

nécessairement des compétences ressources – au sens de G.Leboterf -, soit sans avoir la reconnaissance symbolique et financière de celles-ci.

Au-delà de ce constat, le défi de cette fonction, et par conséquent de cette formation, est de créer une dialectique entre une logique d'intervention sociale (porteuse de sens pour les intervenants comme pour les usagers) et une logique d'ingénierie.

A cet effet, les compétences de management et la maîtrise des outils de gestion des institutions sociales font l'objet d'un apprentissage critique en lien avec le contexte sociétal de l'action sociale et une analyse des politiques et pratiques sociales inscrites dans les dispositifs institutionnels. Des dispositifs pédagogiques innovants viennent soutenir les visées de compétences, d'identité et d'éthique professionnelles, intégrant à la fois pratique réflexive individuelle et commandes institutionnelles externes.

Une première évaluation globale de ce master en ingénierie et actions sociales peut maintenant prendre appui sur l'expérience en cours et nourrir différents champs de recherche.

Introduction

La Communauté française de Belgique a vu l'ouverture d'une nouvelle formation de niveau universitaire en septembre 2008 intitulée « Master en Ingénierie et action sociales ».

Les enjeux de l'ouverture de cette formation - inexistante à cette date - dans le paysage francophone belge permettent d'aborder de manière plus large les apports, mais aussi les paradoxes apparents de ce type de formation. L'utilisation du concept d' « ingénierie », apparu depuis peu dans les contextes de pratiques sociales et parfois controversé, doit être mise en perspective.

L'étude du marché du travail montre l'émergence de nouveaux besoins, liés au manque de formation spécifique des cadres du non-marchand, alors que bon nombre de professionnels sont employés dans ce métier comme « faisant fonction », mais soit sans disposer nécessairement des compétences ressources – au sens de G.Leboterf -, soit sans avoir la reconnaissance symbolique et financière de celles-ci.

Au-delà de ce constat, le défi de cette fonction, et par conséquent de cette formation, est de créer une dialectique entre une logique d'intervention sociale (porteuse de sens pour les intervenants comme pour les usagers) et une logique gestionnaire et managériale.

A cet effet, les compétences de management et la maîtrise des outils de gestion des institutions sociales font l'objet d'un apprentissage critique dans le programme en lien avec le contexte sociétal de l'action sociale et une analyse des politiques et pratiques sociales inscrites dans les dispositifs institutionnels. Des dispositifs pédagogiques innovants viennent soutenir les visées de compétences, d'identité et d'éthique professionnelles, intégrant à la fois pratique réflexive individuelle et commandes institutionnelles externes.

Une première évaluation globale de ce master en ingénierie et actions sociales peut maintenant prendre appui sur l'expérience en cours et nourrir différents champs de recherche.

La genèse du projet permet de cadrer le contexte socio-politique dans lequel cette formation s'inscrit et met en évidence les objectifs poursuivis par leurs promoteurs. La présentation des contenus du programme et des orientations pédagogiques permet d'aborder les compétences visées.

Cette contribution, au-delà d'une approche descriptive, dégage différents axes d'analyse portant, entre autre sur l'évolution des demandes des employeurs et des institutions dans le champ de l'action sociale et sur les nouvelles questions éthiques liées à ces nouveaux métiers de « cadre » dans le non-marchand.

1. Les constats de départ

1.1. Le contexte macro-social en mutation

Les Etats modernes oscillent entre des politiques sociales qui restent marquées par l'Etat centralisateur et des politiques néo-libérales. Dans nos pays, un certain nombre d'entre elles passent de politiques émancipatrices à des politiques dites de gestion du social. Si les conservatismes et le contrôle social sont à l'œuvre, ils voisinent avec des dispositifs « innovants » qui se cherchent un espace à contre-courant.

Divers acteurs, dont les travailleurs du non-marchand principalement, sont amenés à prendre leurs responsabilités à l'égard des problèmes sociaux, dans le cadre du développement de ces politiques.

An niveau sociétal, la complexité prévaut. Les cadres sont comme le décrivent F.Batifoulier et F.Noble ¹ « en situation permanente de décider dans un environnement où la pluralité des situations, des évènements, des phénomènes, où la multiplicité des enjeux internes et externes peuvent provoquer ce qu'Edgar Morin appelle une « crise de l'entendement ». » Les mutations socio-économiques, les modes de décision de la gestion de la cité, l'interdépendance des sphères de fonctionnement, les effets produits par les idéologies dominantes, par exemple en matière d'emploi,... influencent profondément les problématiques sociales qui en deviennent elles-mêmes de plus en plus complexes.

Les institutions sociales se cherchent dans ce contexte. Le défi des services et des professionnels de l'action sociale est de tenter de favoriser, parfois de sauvegarder, à travers leurs pratiques, des logiques de solidarité, de lien social et de bien-être.

Dans l'espace de ces polarités multiples, l'adéquation des modèles organisationnels aux finalités recherchées, la coordination des programmes et des projets, la création des services à dispenser et leur gestion, l'évaluation des interventions, l'analyse prospective, sont autant d'aspects par lesquels peut s'inscrire l'innovation. Des nouvelles figures de l'action sociale doivent être développées et c'est dans celles-ci que s'inscrit l'ingénierie sociale.

1.2. Indicateurs des besoins actuels du marché du travail :

Les employeurs du non-marchand l'ont bien compris. Un nouveau profil de métier se dessine depuis quelques années dans ce marché du travail. Les besoins prioritaires dans ce secteur exigent des compétences issues de disciplines traditionnelles telles que le travail social, la sociologie, la psychologie, les sciences du travail, la communication,... mais combinées de manière nouvelle afin d'apporter des réponses adaptées et efficaces aux évolutions complexes du champ social.

Les employeurs concertés pour participer à l'élaboration des contenus de cette formation ont nommé ces compétences ré-articulées, que nous détailleront plus loin dans l'exposé, confirmant ainsi notre étude des offres d'emploi.

A partir d'une analyse de ces offres dans la presse écrite francophone belge se dégageait très explicitement un profil professionnel d'ingénierie et actions sociales, avant même que ce titre ne soit reconnu officiellement. On verra comment le programme du master en tient compte.

Plusieurs constatations sont relevées :

- Les descriptions de fonction proposées par les employeurs du secteur non-marchand montrent qu'ils recherchent très largement des profils correspondant à cette nouvelle orientation professionnelle et les possibilités d'emploi au moment de l'ouverture du master sont nombreuses.
- Les intitulés des diplômes recherchés par les employeurs sont multiples et ne correspondent plus nécessairement aux diplômes classiques. C'est moins un titre de

¹ BATIFOULIER F., NOBLE F. (2005), *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris, Dunod

diplôme qui est cité, qu'un niveau de compétences – le niveau de type universitaire - et un florilège de compétences combinées. Le secteur non-marchand recherche un nouveau type de professionnel qui allie des compétences transversales et interdisciplinaires.

Voici à titre d'exemple quelques formulations d'offres citées par les employeurs (année 2006) qui nous ont éclairés pour concevoir les 4 modules de cours du cursus de formation:

Connaissance et analyse du contexte sociétal de l'action sociale :

- « Connaissance des enjeux du secteur non-marchand »
- « Suivi des politiques sociales, de l'actualité économique politique belge et européenne »
- « Bonne connaissance du monde associatif et du monde politique »

Expertise de l'action sociale et de l'intervention sociale.

- « Suivi de la politique sociale de l'organisation »
- « Prise en charge, étude et réalisation de nouveaux projets »
- « Diagnostiquer les besoins et mettre en place des activités, rencontres »
- « Responsable de développement de projets »
- « Stimuler, coordonner et assurer le suivi d'actions et d'initiatives »
- « Evaluer et améliorer les services »
- « Impulser des plates-formes, des projets fédérateurs »

Management et pilotage stratégique dans le secteur du non-marchand.

- « Mettre en œuvre des actions nécessaires à la réussite d'un plan stratégique »
- « Qualité réelle de leadership et de travail en équipe »
- « Responsabilité de la définition de positions communes »
- « Collaboration au développement de nouveaux modèles d'organisation »
- « coordonner des processus d'optimisation de procédures »
- « Relations avec les partenaires sociaux, les institutions et politiques, les membres »
- « Définir des priorités et fixer des objectifs »

Outils intégrés de gestion des institutions sociales.

- « Bonne connaissance des mécanismes de la concertation sociale »
- « Soutien logistique et administratif »
- « Responsable du fonctionnement quotidien de l'ASBL »
- « Bonne connaissance des outils informatiques »
- « Connaissances linguistiques »
- « Connaissances des règlementations sociales et juridiques »

Le point commun entre les différentes offres étudiées est l'exigence d'un niveau de type universitaire ou équivalent, indiquant ainsi que la formation de niveau Baccalauréat Assistant Social ou Gestion des Ressources Humaines ne suffit plus pour l'exercice des fonctions de cadre dans le secteur social et le non-marchand en général. Ceux-ci sont parfois même délaissés dans les appels d'offre de ces secteurs au profit de qualifications administratives, juridiques ou financières. Cela mérite débat.

1.3. De nouveaux besoins de formation

Les attentes des institutions et des employeurs sont un indicateur des nouveaux besoins du marché du travail et correspondent pour partie en tout cas, aux attentes des professionnels de terrain ou des candidats étudiants. Elles s'inscrivent dans l'optique d'une formation tout au long de la vie, voulue notamment dans l'espace européen.

Ce master vise au moins trois types d'attentes du public visé : la spécialisation post baccalauréat, l'apprentissage d'un nouveau métier en cours de carrière, la mise à jour des connaissances et le développement de compétences bien spécifiques. L'examen des profils des inscrits nous montrera que cette hypothèse de départ par rapport aux attentes se vérifie. Il ouvre une nouvelle voie pour la formation continue tout au long de la vie conciliant ainsi les besoins d'évolution personnelle et professionnelle, ainsi que des réponses aux problématiques du terrain.

Force est en effet de constater que de nouveaux besoins de formation émergent.

D'une part, l'absence de formation spécifique des cadres du non-marchand limite leur reconnaissance identitaire : bon nombre de professionnels sont employés dans ce métier comme « faisant fonction », mais soit sans disposer nécessairement des compétences ressources – au sens de G.Lebotterf², soit sans avoir la reconnaissance symbolique de la part de l'employeur, des collègues ou d'interlocuteurs externes, soit sans valorisation financière de ces compétences. Dans les deux cas, il y a au moins un perdant, du côté des institutions ou des travailleurs.

Certains dénonceront les risques, et ils existent, de dévalorisation du diplôme ou des qualifications des travailleurs sociaux notamment qui n'auraient pas le « certificat reconnu » et qui pourtant occupent aujourd'hui des fonctions dirigeantes ou pourraient y prétendre. Mais, il y a déjà une tendance à suppléer ces fonctions de cadre par des diplômés en sciences humaines de niveau universitaire, peu importe finalement leur connaissance du terrain de l'action sociale.

Par ailleurs, cette absence de formation aux métiers de cadre de l'action sociale ne favorise pas l'approfondissement d'un champ de savoirs générant ses propres concepts et outils, son propre champ de recherche, ni leur évaluation. Même si l'on ne peut prétendre que ce soit une formation spécifique qui serait garante des compétences ou encore qu'il y aurait ici un champ de recherche détaché de ceux existants.

1.4. Les fonctions visées :

Nommer les contenus des fonctions visées par le master est une première façon de les décrire avant d'en dégager les compétences :

- Concevoir, mettre en œuvre et évaluer des projets ou programmes d'action sociale.
- Innover (ou aider des équipes à innover) par la création de nouvelles initiatives ou structures répondant à l'évolution des situations sociales et des politiques sociales.
- Assurer, ou conseiller la viabilité de ces initiatives et leurs moyens de fonctionnement, (aider à) mobiliser et négocier avec le réseau de partenaires externes professionnels, institutionnels et politiques.
- Encadrer et accompagner des équipes de professionnels, favoriser un recul réflexif des travailleurs sociaux sur leurs pratiques.
- Faire progresser la recherche comme outil de compréhension critique et point d'appui de développement de projets aux niveaux macro et microsocial.

L'objectif est de préparer des professionnels appelés à exercer des responsabilités, en tant que cadre ou en tant que porteur d'un projet, dans le secteur non marchand (social, culturel,

² LEBOTERF G., (2004). *Construire des compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation

associatif, médico-social,...) que nous appellerons parfois fonctions dirigeantes dans la suite de cet exposé pour englober les différentes figures :

- A l'intérieur d'une institution ou service (responsable de projet, coordinateur d'équipe, chef de service, concepteur, développeur, médiateur interdisciplinaire, ...).
- Dans une position inter institutionnelle, inter services, inter régions ou internationale (coordinateur de programmes, coordinateur de projets, chargé du développement local,...).
- Dans une position de recherche, de supervision ou de consultance (chargé de missions, chargé d'études, consultant, chargé d'audit, formateur, encadrant...).

2. Mise en perspective de l'ingénierie dans le champ de l'action sociale

2.1. Au cœur de logiques paradoxales

La prise en compte dans la formation des évolutions des métiers du social et des réalités du marché du travail ne traduit pas pour leurs promoteurs une adhésion pure et simple à celles-ci, dans une logique pragmatique ou opportuniste, mais bien au contraire la volonté d'insuffler une distance critique pour mieux positionner la fonction de cadre.

Deux niveaux de réflexion sont à prendre en considération: les paradoxes apparents de ce type de fonction au sein même de l'institution, mais également dans ses rapports avec l'environnement.

Si les fonctions dirigeantes se caractérisent par une place déterminante dans l'organisation, elles ne sont pas le fait d'électrons libres et, plus qu'interface entre un niveau décisionnel supérieur et un niveau opérationnel, elles seront souvent dans des logiques qu'on peut considérer en première analyse comme paradoxales.

La difficulté d'occuper une position de direction ou des fonctions intermédiaires a déjà été traitée dans divers travaux tant dans le secteur marchand que non-marchand, mais elle prend une acuité particulière dans ce dernier. C'est un exercice quotidien : comment respecter le droit du travail et les besoins de référence stable des enfants en bas âge placés en institution, comment garantir l'équilibre budgétaire d'un service et en même temps assurer l'aide aux personnes conformément à la dignité humaine, comme le prévoit par exemple la loi organique des CPAS, les exemples peuvent se décliner à l'infini.

L'enjeu pour cette fonction, et par conséquent pour cette formation serait donc de créer une dialectique entre une logique d'intervention sociale (porteuse de sens pour les intervenants comme pour les usagers) et une logique gestionnaire et managériale saine et éthique.

La lecture de ces tensions ne peuvent être détachées de celles que la société elle-même entretient avec les institutions sociales.

Michel Chauvière ³ constate la « chalandisation » des sphères de l'action sociale à la fois par la promotion d'une « hypergestion » (p.203) dans les structures spécialisées dans l'intervention sociale et médico-sociale et par l'intériorisation et l'adoption, par les responsables et encadrants, d'un « langage gestionnaire, concurrentiel et financier », dénonçant le passage d'une logique marquée du sceau de la solidarité nationale et de l'assurance à une logique fondée sur la marchandisation du social.

³ CHAUVIERE, M., (2007). *Trop de gestion tue le social*, Paris, Ed La Decouverte.

La question est donc de savoir si une formation à l'ingénierie dans le champ de l'action sociale peut générer un projet politique émancipateur.

2.2. Former à la pensée dialogique

Sur un plan théorique, Edgar Morin⁴ nous indique que des logiques différentes, parfois antagonistes peuvent coexister dans une dialogique au sein d'un système complexe. « Le principe dialogique signifie que deux ou plusieurs différentes logiques sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité » Il s'agit dès lors de penser l'organisation comme articulation de logiques différentes, c'est-à-dire penser ensemble ces différentes logiques dans un double mouvement qu'Edgar Morin appelle « disjonction-conjonction ». F.Batifoulier et F.Noble⁵ diront que le dirigeant se devra « de distinguer les différentes logiques, d'affirmer leur spécificité sans jamais les séparer de la problématique globale à laquelle elles appartiennent ».

Les concepteurs du master, porteurs chacun de leurs représentations du métier de cadre et du champ de l'action sociale ou de leur appartenance à des filières de formation ciblées tantôt sur le travail social, tantôt sur la gestion des ressources humaines, ont eux aussi été traversés par différentes logiques. L'offre de formation proposée ne peut être lue comme leur juxtaposition, mais comme le résultat d'une visée transversale : l'ingénierie dans le champ social est bien au service d'un projet de société démocratique qui assure les fonctions collectives pour tous. L'étudiant n'est pas invité à s'inscrire dans un mouvement de balancier entre deux pôles qui seraient le social et la gestion, mais à développer une démarche systémique. Nous verrons comment le dispositif de formation y tend.

2.3. Construire une identité professionnelle

La posture de cadre cristallise de nombreux enjeux, à la charnière de la décision politique et de l'intervention sociale, qui doivent être travaillés en formation pour forger le métier. S'inspirant d'Alain Touraine et de François Dubet, Jean Afchain⁶ distingue différentes typologies de management et fait émerger une position de dirigeant d'action sociale qui « intègre le niveau organisationnel, institutionnel et politique...si, au plan de l'action et de l'organisation, il travaille sur l'aval des problèmes sociaux, son analyse porte autant sur l'amont... Il se sait influencé par l'organisation sociale qu'il tente d'influencer... il travaille à clarifier les enjeux présents dans les rapports sociaux. » (p°145). Et cette dernière clarification est celle qui permettra à un cadre du non-marchand d'élaborer une réelle dialectique entre les différentes logiques dans lesquelles l'entraînera sa fonction, car chaque fois que des logiques seront inconciliables, il devra prendre une position « méta », guidée par l'inclusion de l'intérêt des usagers.

3. L'ingénierie de l'action sociale : une réponse aux nouvelles problématiques du secteur non-marchand

⁴ MORIN E. (1990)., *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.

⁵ BATIFOULIER F., NOBLE F. (2005), *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris, Dunod.

⁶ AFCHAIN J. (Ancien directeur général d'association, Enseignant à l'université ParisXIII Villetaneuse), (2006). « Directeurs, instruments ou acteurs de l'action sociale » in *Etre directeur en action sociale aujourd'hui*, Daniel Guaquere et Hélène Cornière (dir), Paris, ESF.

Les constats liés aux mutations du contexte macro-social, aux besoins du marché du travail et à l'évolution de la profession de cadre dans le secteur non-marchand nous ont amenés à concevoir une formation de niveau universitaire, innovante tant dans la combinaison des disciplines enseignées, dans les compétences complexes visées, que dans l'approche réflexive en vue d'un développement professionnel proposée aux étudiants.

Le cursus de formation centré sur l'action et l'intervention sociales prend en compte le niveau macro-social ainsi que les spécificités des réalités institutionnelles. Les compétences de management et la maîtrise des outils de gestion des institutions sociales font l'objet d'un apprentissage critique en lien avec le contexte sociétal de l'action sociale et une analyse des enjeux des politiques et pratiques sociales.

3.1. Le public étudiant présent

Le profil des étudiants inscrits dans cette première année du master en ingénierie et action sociales est très hétérogène.

Un tiers de ceux-ci termine un baccalauréat. Un deuxième tiers sont des professionnels ayant de 2 à 10 ans d'expérience et le dernier tiers ont plus de 10 années d'expérience.

Nous constatons cependant à mi-année que le nombre d'étudiants sans activité professionnelle diminue fortement, les jeunes diplômés ayant trouvé un emploi depuis septembre, parfois à temps plein, souvent à mi-temps.

La majorité de nos étudiants sont donc des travailleurs actifs dans le secteur non-marchand. Le diplôme le plus représenté est celui d'assistant social, viennent ensuite des gestionnaires des ressources humaines, des éducateurs spécialisés, infirmiers en santé communautaire, assistants en psycho.

11% des étudiants sont entrés dans le cursus via la validation d'acquis d'expérience.

Ces derniers suivent un cursus particulier de crédits supplémentaires constituant des pré-requis à maîtriser pour suivre le cursus du master.

3.2. Ce que les étudiants nous disent sur leur motivation pour suivre ce cursus de master

L'axe réflexif dans le cursus de formation est indispensable pour déclencher chez l'étudiant un processus de questionnement et de prise en charge de sa pratique de formation dans un champ professionnel.

Trois ateliers de pratique réflexive inscrits au programme de première année lui proposent une mise en perspective et un regard critique sur son propre fonctionnement d'apprentissage professionnel en relation avec ses motivations et sa trajectoire personnelle. Cette mise à distance travaillée avec le formateur et les autres étudiants ouvre le champ d'une analyse de son processus de formation et participe d'une construction identitaire.

Explorer de nouvelles pistes de réflexion et d'action pour développer ses compétences, se donner les moyens de favoriser son développement professionnel et réguler ses pratiques de formation ou d'action sur le terrain sont essentiels.

Le focus est mis sur soi-même, soit en interaction avec d'autres (l'impact des pairs dans ma formation), soit en interaction avec son environnement.

Il s'agit bien ici de mettre en place une démarche socio-constructiviste qui cherche à comprendre et à se comprendre.

- Lors du premier atelier de pratique réflexive, nous avons travaillé sur les motivations à l'inscription dans ce master.

Les résultats des réflexions exprimées par les étudiants peuvent être de trois ordres :

Les motivations liées à la valorisation et à la mobilité professionnelle : acquérir une formation ou un diplôme universitaire, être reconnu sur le marché de l'emploi, se préparer à une évolution de carrière, à une nouvelle orientation, ouvrir de nouvelles portes, se spécialiser,....

Les motivations liées à l'acquisition de nouvelles compétences telles que la gestion de projets, la gestion d'une équipe, la gestion du personnel, acquérir des outils d'analyse stratégique,....

Les motivations liées à une réflexion sur sa posture de cadre du non-marchand par rapport aux problématiques sociales et aux modes d'interventions : par exemple : développer des réflexions par rapport aux situations problématiques rencontrées, observer et analyser à distance la pratique de terrain, ne pas rester figé dans sa pratique, trouver de nouvelles dynamiques, compléter un regard « ressources humaines » par un regard social, prendre du recul par rapport à la profession, devenir un acteur de changement de l'action sociale, avoir une vision différente de notre formation initiale,....

- Le second atelier de pratique réflexive portait sur :

-La capacité de l'étudiant à s'appropriier la matière, les outils proposés dans le master aux cours et en dans les activités d'intégration professionnelle, pour nourrir ses objectifs de formation en lien avec son projet professionnel.

- Sa capacité à mener un apprentissage autonome dans le master : gérer la planification de son temps global, de ses échéances, gérer ses recherches, ses contacts à l'externe, gérer ses travaux, gérer son stress, gérer la complexité, trouver les informations manquantes.

- Sa capacité à gérer ses relations avec les formateurs et tuteurs et avec les autres étudiants dans le master.

Cet atelier a permis aux étudiants de mettre des mots sur les difficultés d'apprentissage ou d'organisation qu'ils vivent au quotidien et de prendre des résolutions concrètes comme par exemple d'intensifier la dynamique du groupe-classe et d'investir plus dans les relations entre étudiants afin d'instaurer un réseau de solidarités pour la réalisation des travaux. Cet atelier a, par ailleurs permis de faire émerger des questions de fond : comment répondre aux exigences de formation quand on n'a pas de terrain professionnel, quels ont les pré-requis théoriques indispensables pour aborder cette formation ou encore que recouvre ce champ que l'on appelle le « non-marchand » ?

3.3. Une véritable ingénierie de la formation pour asseoir un cursus ambitieux

Former des ingénieurs sociaux en répondant aux exigences du marché du travail mais également en étant à la hauteur des compétences européennes d'un niveau master suppose trois exigences :

- Un bon repérage des besoins du marché en termes d'apport de l'ingénierie sociale (y compris lorsque ces attentes ne sont pas clairement formulées).

- La mise en œuvre d'une stratégie pédagogique, ensuite, qui puisse réellement développer les compétences nécessaires à cette intégration du marché du travail mais aussi à former des professionnels réflexifs, ouverts et innovateurs.
- Le fondement de ces compétences professionnelles sur des connaissances théoriques, méthodologiques et techniques, susceptibles de donner à l'activité professionnelle visée, une réelle plus value reconnue par les acteurs de l'action sociale.

Ces trois exigences constituent un axe essentiel autour duquel l'équipe pédagogique a construit un fort consensus permettant de développer chez les étudiants des formes de conceptualisation pertinentes au regard des compétences professionnelles qu'ils auront à mobiliser et à construire.

Afin de concevoir ce nouveau programme, d'assurer son efficacité et sa viabilité, une véritable « *ingénierie de la formation* » a été mise en place.

Cette organisation complexe a supposé :

- La maîtrise d'une large gamme d'informations (juridiques, techniques, politiques, sociales, pédagogiques,...) nécessaires aux activités de conception, d'analyse des besoins de cette nouvelle profession, d'étude de faisabilité et de réalisation. C'est au travers notamment de l'analyse systématique des offres d'emploi dans le secteur pendant plusieurs mois ainsi que la confrontation avec des acteurs de terrain que l'on a pu confirmer le besoin sur le marché du profil d'ingénieur social.
- La rencontre de groupes d'experts de l'action sociale – y compris d'autres pays européens - nous a permis de concevoir, affiner, approfondir les priorités des contenus de formation.
- La création d'une structure décisionnelle et organisationnelle complexe basée à la fois sur la centralisation et la décentralisation, sur le principe participatif et la concertation, le partage d'infos et une vision transversale des activités. Un comité de pilotage a ainsi été créé pour toutes les prises de décisions politiques et stratégiques. Enfin, des coordinateurs se partagent les responsabilités opérationnelles.
- Le travail coordonné d'équipes pluridisciplinaires de formateurs facilitant la transversalité des savoirs, l'intégration de la complexité des matières enseignées. L'on peut citer par exemple la création de laboratoires d'ingénierie sociale réunissant des pédagogues et des cadres du non-marchand qui au travers d'activités d'application réfléchissent à la posture du cadre. L'on peut citer également l'organisation de journées transversales regroupant plusieurs formateurs autour d'un thème intégrateur.
- La mise en œuvre de démarches d'anticipation, de contrôle qualité visant à mettre au point des indicateurs d'efficacité du contenu et de la réalisation du programme. Citons entre autre une évaluation systématique des enseignements, des temps d'évaluation du programme avec les étudiants et avec les formateurs.

- La création d'un réseau externe incluant des professionnels du secteur non-marchand, des fédérations, des organismes de concertation sociale,...en vue d'une collaboration pour la formation et pour la reconnaissance professionnelle.
- L'incontournable ouverture internationale qui nous offre des perspectives de recherche, de contacts, de réseaux venant enrichir le processus de formation.

3.4. Le pari d'une approche par compétences

Loin de la transmission de guides ou de codes de bonnes pratiques, la formation à la bonne gouvernance doit passer par l'apprentissage d'une pensée dialogique, comme nous l'avons exposé. C'est en ce sens que l'approche par compétences a été privilégiée pour construire l'offre de formation.

Il ne s'agit pas ici de se cantonner à une rhétorique de la compétence qui cacherait un rapport de force entre les tenants d'une logique financière et managériale et ceux qui défendraient les finalités sociales des services aux personnes ou communautés, mais d'une approche combinatoire de compétences-ressources qui ne vide pas de sens la plus-value sociale des structures du non-marchand.

Pour illustrer plus concrètement cette approche par compétences, nous proposons d'exposer quelques données de contenu du programme ainsi qu'une expérience pédagogique menée dans le cursus.

3.5. Les contenus acquis en fin de cursus.

Le contenu des cours du Master en ingénierie et action sociales s'articule autour de 4 axes, traversés chacun par des apports théoriques et méthodologiques ainsi qu'une dimension de recherche. Les choix pédagogiques placent l'étudiant au centre d'une appropriation transversale.

Module 1 : Contexte macro-social de l'action sociale

Le diplômé en ingénierie et action sociales aura une connaissance fine du contexte macro-social dans lequel il déploiera sa position de développeur de projets et/ou d'encadrant qu'il exerce ses fonctions au niveau micro ou macro-social.

La compréhension des mutations socio-économiques et des évolutions socio-politiques lui permettront de cerner les enjeux des politiques sociales.

Et, il aura une approche de sociologie appliquée de la décision politique, y compris sur le plan européen et international.

Il approfondira sa compréhension du champ social sur le plan institutionnel, à savoir des structures et dispositifs institutionnalisés d'intervention sociale.

Le contexte sociétal sera appréhendé dans une logique systémique, articulant aux approches socio-politiques et socio-économiques à la fois des questions de philosophie sociale et l'étude comparée de différents modèles sociaux.

Module 2 : Evaluation des politiques et pratiques sociales

Intégrant la complexité de l'environnement sociétal, le diplômé sera préparé à identifier et analyser les nouvelles problématiques des pratiques sociales.

Il sera capable d'en saisir les nouvelles figures de l'intervention sociale, de se positionner et de façonner l'action et l'intervention sociale tenant compte des besoins des publics concernés.

La méthodologie de gestion des projets sociaux sera maîtrisée dans tous ces aspects, partant de l'analyse des besoins, l'élaboration du projet, sa mise en œuvre et jusqu'à son évaluation. Son expertise portera également sur le développement de pratiques institutionnelles articulant logiques institutionnelles et besoins des publics dans une perspective émancipatrice.

Les compétences acquises seront utilisables tant au niveau d'un projet social ponctuel qu'au niveau de projets macro-sociaux.

Le diplômé saura expérimenter de nouvelles démarches de recherche, développer la production de savoirs dans le champ social, y compris avec la participation des publics concernés.

Module 3 : Management et le pilotage stratégique dans le secteur non-marchand

A l'interface entre des fonctions de direction et d'intervention, le diplômé aura acquis des connaissances, méthodes et outils utiles au pilotage stratégique de son organisation et au management humain, en lien avec les objectifs réfléchis dans le cadre de l'action sociale et de l'intervention sociale.

Formé à la sociologie des organisations et informé des différents courants de management humain, il aura à se situer et élaborer sa position de cadre. Il s'agit d'adopter une position d'acteur institutionnel et social plutôt que de gestionnaire du social.

Les acquis méthodologiques sur le plan de la sociologie des organisations et sur le plan du management sont inscrits dans une culture démocratique de l'organisation.

Module 4 : Outils intégrés de gestion des institutions sociales

Le diplômé en ingénierie et action sociales occupant une nouvelle posture institutionnelle et sociale possèdera les outils nécessaires à la gestion des institutions sociales.

Les matières abordées concernent les législations relatives aux secteurs sociaux, le droit social et le droit des entreprises du non marchand, les modèles de concertation; la gestion des ressources financières et le marketing.

L'apprentissage d'une langue étrangère au moins fait partie des nouveaux acquis du diplômé.

Ces outils pourront être transférables dans un cadre institutionnel, sectoriel ou territorial et seront utilisés de manière éthique.

3.5. Des activités d'intégration professionnelle.

Parmi les diverses activités centrées sur l'intégration professionnelles, des ateliers d'application professionnelle permettent aux étudiants de s'approprier et exercer plusieurs compétences essentielles:

- La capacité d'analyse et de résolution d'un problème interdisciplinaire

- La compréhension et l'analyse d'un problème complexe

- L'adoption d'une démarche scientifique appliquée

- La capacité d'analyse et de jugement critique

- La proposition de solutions innovantes

- La capacité de travail en équipe

- L'engagement et autonomie de l'étudiant dans sa recherche

- La communication professionnelle par écrit et oralement

- Le capacité d'auto-évaluation

La méthode choisie pour mettre ses compétences au travail est la résolution d'un problème en situation réelle et une commande institutionnelle externe est adressée aux étudiants. Il s'agit pour eux d'apprendre à questionner et à comprendre un problème complexe du domaine de l'ingénierie sociale et d'y apporter des recommandations et solutions innovantes. L'approche interdisciplinaire exigée abordera les aspects déontologiques, éthiques, politiques, sociaux, juridiques, économiques, financiers,.... La recherche comporte également une réflexion et une analyse stratégique critique, ainsi qu'une auto-évaluation.

La recherche est menée en équipe de cinq étudiants qui bénéficient également de l'encadrement d'un tuteur. Une production collective est remise en fin de processus au commanditaire qui donne un feed-back qualitatif sur la démarche accomplie et les solutions et recommandations formulées.

Les tuteurs quant à eux évaluent ce rapport professionnel ainsi que l'analyse réflexive que l'étudiant aura rédigée dans son rapport d'auto-évaluation.

Nous avons élaboré un questionnaire pour mesurer la qualité de cette expérience pédagogique à soumettre aux étudiants avant et après l'exercice. Globalement les étudiants ont une vision très positive de cet exercice stimulant par le fait d'être une commande réelle, par l'apport nouveau d'expériences, par la connaissance d'un nouveau secteur, par le travail en équipe rassurant, malgré les inconvénients logistiques liés à la gestion du temps, de l'éloignement géographique de certains. La position d'étudiant-chercheur enthousiasme les étudiants, ils sont fiers qu'un professionnel leur fasse confiance. Ils sont cependant conscients de l'enjeu et des attentes parfois ambitieuses des commanditaires.

Le fait de travailler en équipe et de bénéficier du soutien d'un tuteur rassure énormément les étudiants. Ils expriment un besoin de cadrage et de recadrage, ce qui est assez paradoxal avec notre exigence de compétences d'autonomie, mais montre l'importance de méthodologies élaborées qui dépassent le simple fait de confronter les étudiants au « terrain ».

Conclusion

Le positionnement des cadres dans le secteur non-marchand est devenu une priorité afin de répondre aux nouveaux enjeux, aux nécessités plurielles du secteur. L'action sociale a besoin de professionnels compétents, maîtrisant les enjeux complexes de l'intervention sociale, de la gestion et du management. Diriger en préservant le sens du travail social.

Cela suppose une formation ambitieuse et exigeante.

Cette tâche nécessite une infrastructure d'ingénierie de formation pensée, réfléchie pour apprendre à dépasser les paradoxes de la fonction.

Pour répondre à ce défi majeur nous avons opté pour une formation privilégiant l'approche par compétences.

Le savoir agir du futur cadre va au delà du prescrit du savoir ou du savoir faire, il comporte des aptitudes génériques à comprendre les enjeux, à savoir « décider quoi faire » dans les situations complexes, proposer des pratiques innovantes et pertinentes, à faire des choix, à soutenir, concevoir, gérer, évaluer et réguler des projets, à parfois prendre des risques, savoir trancher, prendre des responsabilités, innover, coopérer en équipes pluridisciplinaires ou en réseaux, à accompagner le changement des pratiques, contribuer aux évolutions des pratiques dans le champ de l'action sociale, à questionner la question sociale et les choix économiques

et politiques. La compétence d'autonomie est donc essentielle dans le profil du futur cadre : proposer, innover, trancher, décider, choisir ...sont des actions auxquelles il sera confronté au quotidien et qui sont mises au travail dans les différentes activités pédagogiques.

In fine, c'est une professionnalité inscrite à la fois dans un questionnement éthique et politique que le master en ingénierie et action sociales cherche à valoriser.

BIBLIOGRAPHIE

- AFCHAIN J. (Ancien directeur général d'association, Enseignant à l'université ParisXIII Villetaneuse), (2006). « Directeurs, instruments ou acteurs de l'action sociale » in *Etre directeur en action sociale aujourd'hui*, Daniel Guaquere et Hélène Cornière (dir), Paris, ESF.
- BATIFOULIER, F., NOBLE, F., (2005). *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris, Dunod.
- CHARLEUX, F., (2007). *Gérer les RH en action sociale*, Paris, Ed. ESF.
- BECHLER, P., (2005) *Le management des compétences en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.
- COULET, J.C. et GOSSELIN, (2002). *Une méthode d'élaboration d'un référentiel de compétences*, Rennes, Ecole Nationale de santé publique.
- CHAUVIÈRE, M., (2007). *Trop de gestion tue le social*, Paris, Ed La Découverte.
- CHOPART, J-N., (2000). *Les mutations du travail social*, Paris, Dunod.
- DEPINOY - BRUNEL, D., et FEUTRY, (2005). *La fonction de cadres d'équipes sociales* Paris, Ed. ASH.
- DOBIEKI, B. et GUAQUERE, D., (2007) *Etre cadre dans l'action sociale et médico-sociale* Paris, Ed. ESF.
- DESCAMPS, JM., SENTEIN, D. et SENTEIN, L., (janvier 2009) *Prospectives sociales et médico-sociales Les défis du futur*, Montpellier, Ed. Espace Sentein.
- LE BOTERF, G. (2001). *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Ed d'organisation.
- LE BOTERF, G. (fév.2002). « De quel concept de Compétence avons-nous besoin ? » in *Revue Soins Cadre N°41*.
- LEBOTERF G., (2004). *Construire des compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation
- LORINO, P., (2000). *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Ed d'Organisation.
- MORIN E. (1990)., *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.
- ROMAINVILLE, M., (2007). « La "joyeuse entrée" des compétences dans l'enseignement supérieur » in *Revue de l'inspection générale*, N 4.
- ZARIFIAN, P., (1999). *Objectif compétence*, Paris, Ed Liaisons.