



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**HAUT CONSEIL
DU TRAVAIL SOCIAL**

Livre Blanc du travail social

2023

Edito de Mathieu KLEIN

Président du Haut Conseil du Travail Social



Credits : Ville de Nancy

Mesdames et Messieurs,

Voici, soumis à votre lecture attentive, le livre blanc du Haut Conseil du Travail Social (HCTS) qui complète le livre vert paru en mars 2022.

Au stade de cette parution, c'est d'abord un sentiment de responsabilité qui traverse l'ensemble des membres du HCTS et moi-même.

Au terme d'une réflexion riche et dense, renouvelée dans ses sources et ses ressources qui aboutit, ici, dans un rapport fort de nombreuses pistes d'actions, nous ne pouvons que retenir l'état d'urgence qui touche le secteur, pluriel, du travail social.

Les attentes sont très importantes. Elles m'ont été maintes fois exprimées avec vigueur dans mes entretiens avec les professionnelles et leurs représentants, les organisations employeuses, mais aussi des personnes accompagnées et plus largement les citoyens, dans une période que beaucoup considèrent comme grave, sans galvauder les mots, tant l'ampleur de la crise des recrutements et de la crise de sens qui touche le secteur du travail social est inédite.

Il y a urgence à tracer le même niveau de réponse pour les professionnelles du lien que celle qui a été posée à la suite de la crise sanitaire pour celles et ceux du secteur du soin à travers les différentes mesures Ségur.

Stimulé par ce contexte de travail qui en tant qu' élu local m'apparaissait déjà largement visible sur le terrain, c'est donc cette conviction qui perce : ce rapport est profondément engagé et va nous mettre collectivement en mouvement.

Rappelons-le, de manière simple et objective : sans les travailleuses sociales, plus d'un million dans nos Ehpad, crèches, maisons des solidarités, lieu d'accueil de l'enfance protégée ou à domicile auprès de nos proches en situation de handicap, il n'y a pas de politiques sociales, d'Etat-providence, il n'y pas de solidarité.

Or, c'est déjà dans ce mur que nous sommes : à côté des difficultés financières liées à l'inflation ou aux défauts de certains modes de financement, le manque de personnel qui touche l'ensemble du secteur social dégrade les conditions de soin et d'accueil des personnes concernées, dégrade les conditions de travail de ceux qui sont en poste, mais surtout empêche d'offrir une quelconque réponse digne de soutien ou d'accompagnement à ceux qui, dans un grand pays comme le nôtre, sont en droit de l'attendre.

L'actualité récente nous donne l'écho concret de cette crise : les situations d'accompagnement insuffisant voire de mauvais traitement en Ehpad ou en crèches, le non-recours aux droits important, les mesures éducatives de protection de l'enfance non exécutées sont des signes brulants d'un système qui ne fonctionne plus. Certains secteurs spécifiques du travail social ont dit récemment leur demande d'un plan « Marshall ». Comment envisager la mise en place de nouveaux services publics (de la petite enfance, de l'autonomie ou de l'emploi



et de l'insertion) sans professionnelles formées? ou pour le pire, sans professionnelles tout court.

Face à cette situation, ce livre blanc est le reflet de la mission du HCTS : celle de faire chambre de résonance à la parole des personnes concernées, des professionnelles, des organisations et institutions, pour porter à la connaissance des décideurs les urgences à traiter, concernant en particulier la meilleure valorisation de ces métiers, mais aussi les chantiers de long terme qu'il faut mener comme sur les taux d'encadrement, la formation ou encore le management dans les organisations.

La force de ce rapport, c'est aussi de mettre le travail social à sa juste place, dans sa mission profonde, celle des « tisserands » de notre société, ces « premières lignes » qui orientent en profondeur notre société vers plus d'égalité, de reconnaissance, de dignité de tous.

Les travailleuses sociales sont, à condition de les former et de leur en donner les moyens, les actrices des transformations impérieuses que les crises récentes nous enjoignent de mettre en œuvre : la transition écologique par l'accompagnement des plus fragiles qui seront les plus impactés par les évolutions du climat, la transition inclusive pour sortir du tout-institution et permettre une réelle égalité au quotidien, la société du prendre soin et de la dignité qui après la crise sanitaire, la crise de sens au travail exprimée dans certains mouvements sociaux ne peut et ne doit plus en rester à une promesse vague.

Car tout en insistant d'abord sur les conditions matérielles de la reconnaissance des travailleuses sociales et de l'amélioration de leur quotidien de travail, ce rapport explore des dimensions inédites à ce niveau de propositions pour transformer le travail social : le souhait d'ancrer le travail social dans la révolution écologique ou l'appel à explorer en profondeur les effets de genre qui le traversent pour mieux valoriser ces professions féminisées. A ce stade de la lecture vous avez d'ailleurs compris que nous avons systématiquement utilisé le féminin pour désigner les travailleuses et travailleurs sociaux pour éveiller les consciences sur cette question du genre dans le secteur.

Je souhaite remercier chaleureusement toutes celles et tous ceux qui ont contribué à l'élaboration du livre blanc. Merci d'abord aux membres des comités locaux du travail social et du développement social de toute la France : je souhaitais un travail ascendant, qui fasse remonter leurs propositions de terrain. Merci aux pilotes des groupes de travail. Merci à tous les participants à ces groupes de travail. Merci à tous les organismes membres du HCTS qui nous ont envoyé des contributions. Merci aux nombreuses expertes et experts auditionnés. Merci enfin aux équipes de la DGCS, merci à Roland GIRAUD, Amaury VILLE, et un merci particulier à Cyprien AVENEL qui a pris en charge une grande part de la rédaction sur la base de l'ensemble des travaux et contributions.

Avec une pensée toute particulière pour Olivier CANY, qui était directeur général de l'Institut du travail social (ITS) de Tours et co-pilotait un groupe de travail. Nous lui dédions ce livre blanc, auquel il était très attaché.

Nous sommes désormais tous tournés vers la prise de décisions et l'action. Le moment est important pour agir. Ce livre blanc n'est pas un aboutissement et l'ensemble des membres du HCTS sera mobilisé pour le faire vivre et le transformer en actes. Que tous ceux, Etat, collectivités, employeurs et travailleurs, citoyens qui veulent « faire nation », non pas par des chimères, mais par le progrès des conditions de vie, le progrès de nos valeurs fondamentales de liberté-égalité-fraternité, prennent en main le programme d'actions tracé par le livre blanc.

Sommaire

Sommaire	4
Avertissement au lecteur	7
Synthèse.....	10
Recommandations.....	14
Introduction	20

I - De l'attractivité des métiers à l'attractivité des organisations.....26

1. Le « travail social empêché »	27
2. Invisibilité du travail social bien fait.....	29
3. Revalorisation des salaires et amélioration des conditions de travail comme fondamentaux de l'attractivité des métiers	31
3.1. Une priorité nationale : la revalorisation des salaires des professionnelles dans un cadre conventionnel refondé	32
3.2. La question des ratios d'encadrement.....	35
3.3. Améliorer « l'employeurabilité » et les conditions de travail	36
4. Passer du management par le chiffre aux organisations participatives	39
4.1. Des organisations réflexives pour prendre soin (de la parole) des travailleuses sociales	40
4.2. Renforcer le soutien et l'accompagnement technique des pratiques professionnelles	41
4.3. La recherche-action collaborative, vecteur de sens.....	42
5. Développer les ressources et les démarches éthiques du travail social	44
5.1. Pour une forte incitation au développement des ressources et des démarches éthiques en travail social	44
5.2. Elaborer un socle déontologique gardien du sens du travail social	45

II - De l'impuissance au pouvoir d'agir : retrouver le cœur de métier et les conditions d'une autonomie d'action professionnelle.....48

1. Repenser l'accompagnement des personnes en réhabilitant la notion de temporalité : le temps de l'accueil, le temps de l'écoute, le temps de l'accompagnement et le temps de la coopération	48
1.1. Intégrer le temps relationnel dans l'activité en séparant accès au droit et accompagnement.....	49
1.2. Consolider et développer les fondamentaux de l'accueil inconditionnel pour garantir la présence humaine.....	50
2. Sortir le travail social de certaines impasses de l'aide individuelle, par des approches plus préventives et collectives de type développement social inclusif	52
2.1. Promouvoir les démarches d' « aller vers » et les interventions collectives (dans les	

fiches de poste employeurs).....	52
3. Favoriser le pouvoir d’agir des personnes accompagnées	57
4. Le travail social : un travail de <i>care</i> , au prisme du genre.....	60
4.1. Déconstruire le processus d’essentialisation des valeurs et des principes du travail social et mettre à distance les stéréotypes de genre	62
4.2. Des enjeux de formation et de recherche sur le genre	64
4.3. Penser et reconnaître la place du <i>care</i> dans le projet du travail social	64
III - Susciter l’intérêt, attirer les jeunes (et moins jeunes) vers les métiers du social..	67
1. Organiser la communication autour des métiers du social	67
2. Rendre la formation initiale et continue plus attractive	68
2.1. Réorganiser la gouvernance des métiers et des compétences	68
2.2. Améliorer les relations entre le monde professionnel et établissements de formation en travail social	72
2.3. L’enjeu de la mobilité professionnelle et du développement des compétences	73
2.4. Initier les futures travailleuses sociales à la participation, en co-formation avec des personnes concernées	76
2.5. Traiter la question de la vie étudiante : un accès inégal aux services de vie étudiante et un enjeu de reconnaissance.....	77
3. Prendre en main la recherche et la question d’une discipline universitaire	78
3.1. Un instrument stratégique : structurer un écosystème de recherche	78
3.2. Amplifier les collaborations des EFTS avec les établissements d’enseignement supérieur	79
3.3. Le doctorat « travail social »	80
IV - L’attractivité des métiers dans les transitions numérique, démographique et écologique	84
1. Les opportunités du numérique	84
1.1. Le numérique au service des personnes accompagnées et des professionnelles.....	84
1.2. La question de l’intelligence artificielle	88
1.3. Du reporting au pilotage par la donnée	89
2. La transition inclusive dans la société de longévité	90
2.1. Un changement de paradigme pour le handicap.....	91
2.2. Le « virage domiciliaire » dans la transition démographique	93
2.3. Vers de nouveaux métiers ?	95
3. Le travail social dans la transition écologique	97
3.1. Les populations modestes sont les plus durement touchées par le réchauffement climatique.....	98
3.2. Le travail social vert	99
3.3. Des initiatives de terrain en germe, mais loin encore d’une dynamique globale.....	100
3.4. Le défi : articuler conditions de vie et conditions de la vie	101

3.5. Quelle contribution des établissements de formation en travail social et des organismes de formation continue au développement de l'écologie dans l'enseignement et l'approche des métiers ?.....	102

Conclusion	104

Références bibliographiques	108

Fiches mesures	113

Fiches d'illustrations.....	147

Annexes.....	179

Avertissement au lecteur

Le sujet du genre

Neuf professionnelles du travail social sur dix sont des femmes. Aussi, il est apparu inapproprié de rédiger ce livre blanc au masculin. Le choix de l'écriture inclusive aurait alourdi le texte et rendu sa lecture fastidieuse, voire quasiment impossible pour les personnes rencontrant des difficultés de lecture (les logiciels de mise en forme qui leur sont destinés peinent à traduire l'écriture inclusive). C'est pourquoi les termes « travailleuses sociales » ont été systématiquement utilisés.

De quelles professionnelles est-il question ?

Au-delà des travailleuses sociales titulaires d'un des 13 diplômes d'Etat inscrits au code de l'action sociale et des familles, le livre blanc intègre les intervenantes sociales (médiatrices sociales et familiales, animatrices, conseillères en insertion, intervenantes de l'économie sociale et solidaire et de la politique de la ville...) qui concourent également à la mise en œuvre des politiques sociales. L'intervention sociale fait partie intégrante du travail social même si l'expression « intervenantes sociales » est plus globalisante que celle de « travailleuses sociales », qui désigne les professions « traditionnelles ». Les travailleuses sociales et les intervenantes sociales œuvrent en complémentarité dans le champ large de la cohésion sociale. Cette approche est concordante avec celle de la définition du travail social inscrite en 2017 au code de l'action sociale et des familles.

Les comparaisons internationales

Les moyens actuellement dédiés pour le Haut Conseil du travail social n'ont pas permis d'intégrer une perspective internationale fondée sur des éléments robustes de comparaison avec d'autres pays, notamment des membres de l'Union européenne. Cette vision internationale pourrait être intégrée ultérieurement, dans le cadre des travaux que le HCTS conduira dans le prolongement du livre blanc, après sa remise officielle au gouvernement.

La méthodologie

Le livre blanc est un assemblage de matériaux très riches et complémentaires puisés dans les Entretiens du livre blanc (5 journées d'auditions)¹, des travaux des groupes nationaux du HCTS, de la commission éthique et déontologie du travail social (CEDTS), des comités locaux du travail social et du développement social, avec le concours des contributions d'organisations membres du HCTS.

Plus précisément, l'élaboration de ce document a reposé sur :

Les comités locaux du travail social et du développement social (CLTSDS), qui ont organisé leurs réflexions, avec l'appui de l'agence nouvelle des solidarités actives, en trois groupes de travail portant sur :

¹ Les 5 séances sont consultables en ligne sur le site d'idealCO. Lien pour accéder à ces replays : <https://hello.idealco.fr/hcts-entretiens-livre-blanc/>

- L'accueil et l'accompagnement des personnes (15 participants)
- L'attractivité des métiers du travail social (17 participants)
- La formation en travail social (14 participants)

Des groupes de travail thématiques:

- Groupe de travail « accompagnement des personnes » (23 participants)
- Groupe de travail « métiers, parcours professionnels, formations » (30 participants)
- Groupe de travail « prospective » (16 participants)

Ces groupes de travail se sont appuyés sur différentes sources, notamment :

- **Le fond documentaire de synthèse :** recension des principaux travaux institutionnels sur le travail social depuis les Etats généraux du travail social (2013) jusqu'à aujourd'hui. Il permet d'identifier près de 250 recommandations élaborées dans les différents rapports pour le travail social.
- **Des auditions :** les cinq journées « les entretiens du livre blanc » ont permis d'auditionner 42 personnes, soit plus de 40 heures d'échanges. Ont ainsi été entendus :
 - Des personnes accompagnées
 - Des professionnelles du travail social et de l'intervention sociale dans leur diversité
 - Des étudiants
 - Des formateurs des établissements de formation en travail social
 - Vingt-deux universitaires et experts, spécialistes du monde du travail, de l'économie, des politiques publiques, des politiques sociales et du travail social, du genre, du travail du « care » et de la transition écologique.
 - Cette série d'auditions, publiques, ont rassemblé entre 350 et 750 personnes selon les sessions et a permis de recueillir une matière qui s'est avérée structurante et en convergence avec les orientations des groupes de travail locaux et nationaux du livre blanc.
- **Des contributions d'organismes membres du HCTS,** reproduites en annexe du livre blanc :
 - Départements de France (ADF)
 - Association nationale des assistants de service social (ANAS)
 - Union nationale des centres communaux et intercommunaux d'action sociale (UNCCAS)
 - Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (UNIOPSS)
 - Fédération des acteurs de la solidarité (FAS)
 - Croix-Rouge française
 - CFDT

- 
- Convention nationale des associations de protection de l'enfant (CNAPE)
 - Association nationale des cadres de l'action sociale des départements (ANCASD)
 - France ESF
 - Union syndicale solidaire (SUD)
 - Union nationale des acteurs de formation et de recherche en intervention sociale (UNAFORIS)



Synthèse

Jamais dans son histoire le secteur du travail social n'a connu une crise d'attractivité aussi intense. Les difficultés de recrutement sont majeures tant pour les employeurs que dans les écoles de formation. Cette tendance est à l'œuvre depuis longtemps mais elle s'est accélérée avec la crise sanitaire. Le travail social est aujourd'hui dans une situation de rupture.

Alerte pour les pouvoirs publics

71 % des établissements du secteur rencontrent des difficultés de recrutement, 30 000 postes seraient ainsi vacants dans le secteur. Cette situation conduit à une dégradation de la qualité des accompagnements malgré les besoins massifs de la population. Elle engendre un écart grandissant entre les principes ambitieux des politiques publiques et la réalité des conditions de travail dans le secteur, qui peuvent alors devenir insoutenables au quotidien et confrontent à la désillusion.

Le travail social est un investissement majeur pour le bon fonctionnement de notre société, avec aujourd'hui plus d'un million de professionnelles qui interviennent quotidiennement auprès d'une large partie de la population, souvent en coordination avec de nombreux autres professionnels de la santé, de l'éducation et de la médiation sociale, de la politique de la ville, de l'insertion, de l'économie sociale et solidaire, mais aussi des familles, des aidants et des bénévoles...

Le travail social est indispensable pour la concrétisation de notre système de protection sociale et de solidarité. Ce sont les travailleuses sociales qui le fait exister, dans la proximité avec les personnes en situation de vulnérabilité ; une expérience que chacun est amené à vivre. Elles assurent non seulement une mission de protection, d'insertion et de promotion des personnes et des groupes, mais interviennent aussi de façon plus globale pour « faire société ».

Au-delà d'une marque d'estime, les métiers du travail social doivent être plus que jamais revalorisés. C'est le moment d'affirmer leur valeur avec des mesures qui redonnent du sens et les inscrivent dans un projet ambitieux en faveur des personnes accompagnées. Le livre blanc entend soutenir un projet politique en faveur des métiers du lien et de l'accompagnement dans une société inclusive. Il promeut un travail social à la hauteur de son potentiel : au-delà des réponses palliatives et de la gestion de l'urgence, il propose de construire des solutions soutenables et durables.

Méthode et lignes de force du livre blanc

Le livre blanc rassemble des matériaux complémentaires puisés dans les Entretiens du Livre blanc, les travaux de groupes nationaux du HCTS, de la commission éthique et déontologie du travail social, des comités locaux du travail social et du développement social, avec des contributions d'organisations membres du HCTS. Il s'inscrit dans la continuité de nombreux constats évoqués dans des travaux antérieurs, mais apporte une évolution significative sur au moins quatre points inédits : (i) Le livre blanc positionne le sens et la qualité du travail au centre



de l'enjeu de l'attractivité des métiers du lien et de l'accompagnement. (ii) Il questionne la féminisation massive avec le souci de valoriser les compétences professionnelles des travailleuses sociales, qui sont loin d'être des qualités inhérentes à leur genre. (iii) Il consacre l'innovation sociale comme levier d'attractivité. (iv) Il interroge enfin l'effet des transitions numérique, démographique et écologique sur le travail social d'aujourd'hui et de demain.

1. De l'attractivité des métiers à l'attractivité des organisations

Depuis les années 2000, le décrochage des salaires est largement vécu comme une déconsidération des métiers du travail social. Le premier acte de reconnaissance, qui interpelle fortement l'Etat, serait la revalorisation salariale, levier structurel d'attractivité. Cette orientation va de pair avec la construction d'un nouveau cadre conventionnel entre les partenaires sociaux, qui harmoniserait par le haut les conditions de rémunération.

Au-delà des salaires, la perte de sens semble aussi liée aux conditions de travail dégradées : faibles ratios d'accompagnement, management par le chiffre, bureaucratisation, empilement des dispositifs, complexité des modalités de financement, démultiplication des appels à projet, risque de « marchandisation de l'offre » ... La valorisation des métiers passera nécessairement par une meilleure adéquation entre les politiques publiques et les moyens alloués, l'amélioration de l'organisation du travail et le soutien aux innovations managériales.

Les professionnelles du secteur sont fières de leur travail et des valeurs de solidarité et d'engagement qu'il incarne. Elles se sentent « empêchées » par le fonctionnement des institutions et la conduite des politiques sociales qui limitent leur marges d'action et la qualité de leur travail. Elles mettent en cause les conditions de travail et une perte d'attractivité des institutions.

En ce sens, le livre blanc promeut les organisations participatives, qui réintroduisent du sens et de l'efficacité. Elles favorisent l'autonomie et l'expertise des salariés en leur permettant de participer aux décisions. De nouvelles organisations du travail viseront à libérer du temps pour redonner des marges de manœuvre et du pouvoir d'agir aux travailleuses sociales, qui doit aller de pair avec le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées.

Dans cette perspective, la recherche-action apparaît comme un vecteur de sens qui insère les travailleuses sociales dans une communauté collaborative (chercheurs, praticiens, personnes accompagnées) et les maintient en prise avec certaines innovations. La recherche-action permet de mieux appréhender la réalité du travail social et de contribuer à son évolution.

2. De l'impuissance au pouvoir d'agir : retrouver le cœur de métier et les conditions d'une autonomie d'action professionnelle

La nature et l'ampleur des problèmes sociaux mettent au défi les travailleuses sociales. La réponse française a privilégié l'approche individuelle qui, loin d'être suffisante, augmente le sentiment d'impuissance chez les professionnelles. La façon d'accompagner, les postures, en particulier la capacité à coopérer de façon transversale et à associer les personnes accompagnées dans les décisions, sont des sujets de priorité. Pour rendre attractifs les métiers,



il faut redonner des marges d'initiative aux professionnelles, les sortir des tâches administratives et du paradigme de l'aide individuelle au cas par cas.

Pour que l'action sociale soit plus préventive, participative et inclusive il faut réhabiliter la temporalité. La qualité, l'efficacité et les résultats d'un accompagnement se mesurent à l'échelle du temps : celui de l'écoute, de la disponibilité, de la présence à l'autre. De plus, l'accompagnement en multi-référence et les interventions transversales nécessitent un temps indispensable à la pertinence et la qualité de l'accompagnement qu'il ne faut pas négliger.

3. Susciter l'intérêt, attirer vers les métiers du social en renouvelant leur image et la formation

On observe un vieillissement des professionnelles du secteur, qui augure une vague de départs à la retraite et la nécessité d'attirer et de former une nouvelle génération de travailleuses sociales. Pour relever ce défi, le secteur devrait engager une campagne de communication à grande échelle avec un message ambitieux et exigeant qui vise à améliorer l'image du travail social.

La formation initiale et continue constituent des leviers essentiels pour accompagner les transformations de l'intervention sociale. Les évolutions proposées dans le livre blanc visent à mieux ancrer les établissements de formation dans leurs territoires pour offrir des formations adaptées aux besoins de mobilités et de développement des compétences, et pour veiller à la réussite de tous les étudiants et apprenants.

La construction d'une nouvelle architecture des diplômes au service de la complémentarité des métiers est un axe de travail à poursuivre. De plus, le livre blanc propose la création d'un observatoire des emplois et des compétences dédiées au secteur social et médico-social. Il traite aussi de l'égal accès, pour les étudiants en travail social, aux services de la vie étudiante des universités, qui est un enjeu de reconnaissance et de réussite des parcours.

Le travail social est nourri par le croisement des savoirs expérientiels, professionnels et de la recherche académique. Mais, la visibilité limitée de la recherche appelle à renforcer l'articulation des interventions sociales avec la production des connaissances. Par ailleurs, la création d'une discipline académique « travail social/intervention sociale » dans le champ des sciences humaines et sociales pourrait être un élément de réponse à l'instar de la situation dans d'autres pays européens. Cette orientation passe en premier lieu par la valorisation des travaux de recherche existant et le soutien à la production scientifique dans le domaine.

4. L'attractivité des métiers dans les transitions numérique, démographique et écologique

L'enjeu d'attractivité des métiers du travail social et de l'intervention sociale implique d'articuler une approche de court et de long terme. Les transitions écologique, démographique et numérique ont des impacts déterminants sur l'évolution des besoins sociaux et la mutation des métiers.



Les opportunités du numérique

Les outils numériques sont un levier puissant d'amélioration de la performance des services et des conditions de travail. Les nouveaux systèmes d'information et le pilotage par les données devront viser la simplification des démarches pour les personnes accompagnées et de leur suivi par les professionnelles. Pour autant, les outils numériques apportent aussi de nouveaux questionnements éthiques, et peuvent engendrer, outre un éloignement de certains publics, une surcharge de travail pour les professionnelles qu'il faut anticiper et éviter.

La transition inclusive dans la société de longévité

Les missions du travail social promeuvent l'accès des personnes accueillies et accompagnées aux droits fondamentaux et à leur autodétermination. L'approche inclusive vise à agir sur l'environnement des personnes âgées, handicapées et vulnérables, en s'appuyant sur les ressources de leur territoire dans une démarche de participation qui les inscrit dans le « droit commun ». Dès lors, elles n'ont plus vocation à vivre cantonnées dans des dispositifs ou des établissements spécialisés.

Le travail social dans la transition écologique

L'action publique est confrontée à la complexité d'une nouvelle équation : la crise écologique amplifie les inégalités sociales tandis que les inégalités sociales compromettent la transition écologique. C'est là où le rôle de l'intervention sociale prend tout son sens. Les populations les plus modestes sont les premières concernées par les impacts du réchauffement climatique il est donc primordial de mettre en convergence les politiques de solidarité et les politiques environnementales.

La crise d'attractivité est systémique. La valorisation des métiers implique des mesures structurelles et un choix politique de société. Elle appelle une approche de court et de long terme et l'activation de différents leviers faisant système. Relever le défi de l'attractivité suppose une prise de conscience collective face à une situation de rupture du travail social et une volonté politique substantielle pour la reconnaissance de ces métiers. Les mesures immédiates indispensables pour faire face à l'urgence doivent s'articuler avec une vision anticipatrice et de plus long terme pour sortir l'action publique et le travail social des logiques de réaction et de réparation. Il faut impulser un nouvel élan collectif par l'engagement des pouvoirs publics et des acteurs locaux pour réaffirmer la dimension fondatrice du travail social dans notre modèle de solidarité.

Recommandations

Le Haut Conseil du Travail Social a défini les recommandations suivantes :

1. Valoriser les salaires

- Appeler l'Etat à s'engager par des moyens financiers ambitieux afin d'accompagner la construction d'un cadre conventionnel lisible et équitable
- Reprendre le dialogue entre les partenaires sociaux pour construire une harmonisation vers le haut des conditions de rémunération
- Hausse des salaires pour rattraper le décrochage au regard de l'inflation de ces dernières années
- Introduction d'un mécanisme d'indexation du financement public en matière de rémunération en se fondant par exemple sur l'augmentation moyenne du SMIC des trois dernières années.

2. Engager une concertation sur le sujet des ratios d'encadrement (nombre maximum de personnes accompagnées par professionnelles qualifiées) précédée d'une mission spécifique afin de documenter le sujet.

3. Réinterroger les modes de financements des structures sociales et médico-sociales

- Considérer le temps humain comme un inconditionnel de chaque accompagnement pour sortir d'une vision à l'acte du travail social, le temps nécessaire étant évalué aux regards des besoins des personnes accompagnées
- Assouplir la logique d'appels à projet :
- Prévoir la possibilité pour les acteurs locaux de répondre à des problématiques identifiées sur leur territoire à partir de budgets dédiés pour une réponse réactive et ciblée.
- Pérenniser les actions financées par des appels à projet lorsque l'expérimentation a démontré leur pertinence.
- Créer les conditions d'une participation effective des professionnels de terrain et des personnes concernées dans les procédures d'attribution.
- Prévoir un accompagnement adapté pour soutenir la candidature aux appels à projets d'opérateurs n'ayant pas les moyens humains ou d'ingénierie suffisants afin de favoriser la diversité des projets, l'innovation et de contrer les effets de concentration des moyens alloués aux opérateurs les mieux outillés pour y répondre.

4. Affirmer des fondamentaux du travail social adaptés aux défis d'aujourd'hui

- Promouvoir les démarches « d'aller vers » et les interventions collectives pour une action sociale plus préventive et inclusive :
 - Un meilleur maillage territorial des maisons France service
 - Aller vers les publics éloignés, dans les zones blanches en proposant des interventions collectives, des permanences délocalisées dans des lieux de vie des personnes (bibliothèques, marchés, bar, tiers lieux formation/culture...), ou des permanences mobiles, en s'appuyant sur des réseaux locaux existants, à développer ou à renforcer, associer les pairs-aidant à ces permanences
 - Créer des outils d'information spécifiques pour les jeunes et les sensibiliser dans les établissements scolaires et d'apprentissage (vidéos, réseaux etc..) ainsi que pour les personnes en situation de handicap et les personnes ne maîtrisant pas le français
 - Remettre les pratiques de prévention au cœur de l'accompagnement et de la dynamique partenariale
 - Renforcer la coordination entre professionnels : lieux d'échanges, interlocuteurs privilégiés dans les organismes de protection sociale
- Favoriser le pouvoir d'agir des personnes accompagnées :
 - Former les professionnelles au pouvoir d'agir
 - Développer des espaces de délibération collectifs avec les personnes accompagnées et les acteurs concernés au sein des organisations
 - Encourager la co-formation avec les personnes accompagnées
 - Créer un statut juridique pour les experts d'usage
 - Créer un label « empreinte de la participation »
- Valoriser le rôle et la place du « care » dans le travail social et reconnaître sa valeur universelle en s'appuyant sur une connaissance partagée des questions de genre :
 - Déployer des formations et des recherches sur le genre/Mettre à distance une approche essentialiste des rôles sociaux basés sur le masculin et le féminin
 - Diversifier les modes d'évaluation des politiques publiques : dépasser les mesures chiffrées quantifiables pour identifier ce qui compte, ce qui importe, ce qui est central dans la vie des personnes

5. Faire évoluer la gouvernance des métiers et des compétences

- Créer un observatoire des emplois et des compétences dédiées au secteur social et médico-social au besoin au travers d'un comité de filière des métiers sociaux et médico-sociaux
- Engager une réflexion sur les compétences nécessaires à l'exercice des métiers au regard :
 - De l'évolution des besoins des personnes et des enjeux économiques et sociaux
 - De la question des compétences socles partagées
- Structurer un écosystème de recherche jusqu'au doctorat en travail social

6. Recruter durablement

- Améliorer l'employeurabilité
 - Déployer un dispositif généralisé d'aides à l'installation pour les personnels au moment du recrutement en coordination avec les dispositifs existants sur chaque territoire (aide au logement, aide à la mobilité, garde d'enfants, etc.)
 - Mettre en place une réelle politique d'accueil des professionnels
 - Valoriser la fonction de tuteur (accueil stagiaires et nouveaux professionnels)
 - Encourager les initiatives en matière de qualité de vie et de conditions de travail
- Trouver des financements pour permettre aux « faisant fonction » d'acquérir une qualification adaptée
- Garantir un nombre de jour de formation continue obligatoire (3 minimum par an)
- Développer et mutualiser les temps de formation inter institutions

7. Faire évoluer les organisations de travail par un encadrement différent

- Instaurer un climat de confiance qui reconnaît l'expertise des professionnelles et leur confie des marges d'autonomie
- Développer un management participatif
- Garantir l'existence d'espaces réflexifs entre professionnelles
- Développer la fonction de conseiller technique
- Impulser des démarches de recherche-action collaborative
- Intégrer dans les équipes les travailleurs pairs salariés

8. Soutenir les parcours professionnels

- Organiser et consolider les correspondances/passerelles entre les diplômes du travail social et ceux des secteurs approchants (santé, animation, enseignement supérieur, etc.)
- Lever les obstacles administratifs et financiers entravant les entrées en parcours de certification, faciliter les financements des parcours professionnels : évolution du cadre réglementaire ou législatif
- Reconnaître les compétences acquises
- Faciliter le passage entre secteur privé et secteur public avec reprise de l'ancienneté

9. Consolider les parcours des étudiants et des stagiaires

- Renforcer les liens entre les différentes parties prenantes de la formation (professionnels, formateurs, personnes accompagnées, grand public) pour assurer des interconnexions durables
- Positionner les établissements de formation en travail social comme des acteurs de leur territoire et de l'économie sociale et solidaire
- Développer des plateformes de mise en relation entre les stagiaires et les professionnelles et mettre à disposition des ressources et outils à destination des tuteurs de stage
- Sécuriser les conditions de réalisation des périodes de formation pratique
- Permettre l'accès aux services de la vie étudiante (loisirs, consultations santé, CROUS, etc.) aux élèves des établissements de formation en travail social

10. Distinguer l'accès au droit et l'accompagnement social

- Intégrer le temps relationnel dans l'activité en séparant accès au droit et accompagnement (confier le premier accueil au personnel administratif en proposant des formations adaptées)
- Consolider et développer les fondamentaux de l'accueil inconditionnel
- Faciliter les démarches d'accès aux droits : accès à l'information facilité (séances d'informations communes, partage d'infos entre institutions, délais de réponse raisonnables, maintenir des accueils physiques pour l'accès aux droits)

11. Engager une stratégie globale de communication autour des métiers

- Concevoir et diffuser une information claire et accessible sur les métiers et les trajectoires possibles auprès des acteurs de l'orientation et de l'accompagnement des parcours d'emploi

- Procéder à une réactualisation des messages portés par les plateformes d'orientation (ONISEP, l'Étudiant, etc.) sur les métiers et les parcours de formation
- Utiliser des médias attractifs et diversifiés (jeux vidéo, capsules d'immersion professionnelle, mini-série humoristique).

12. Tirer toutes les potentialités de la transition numérique

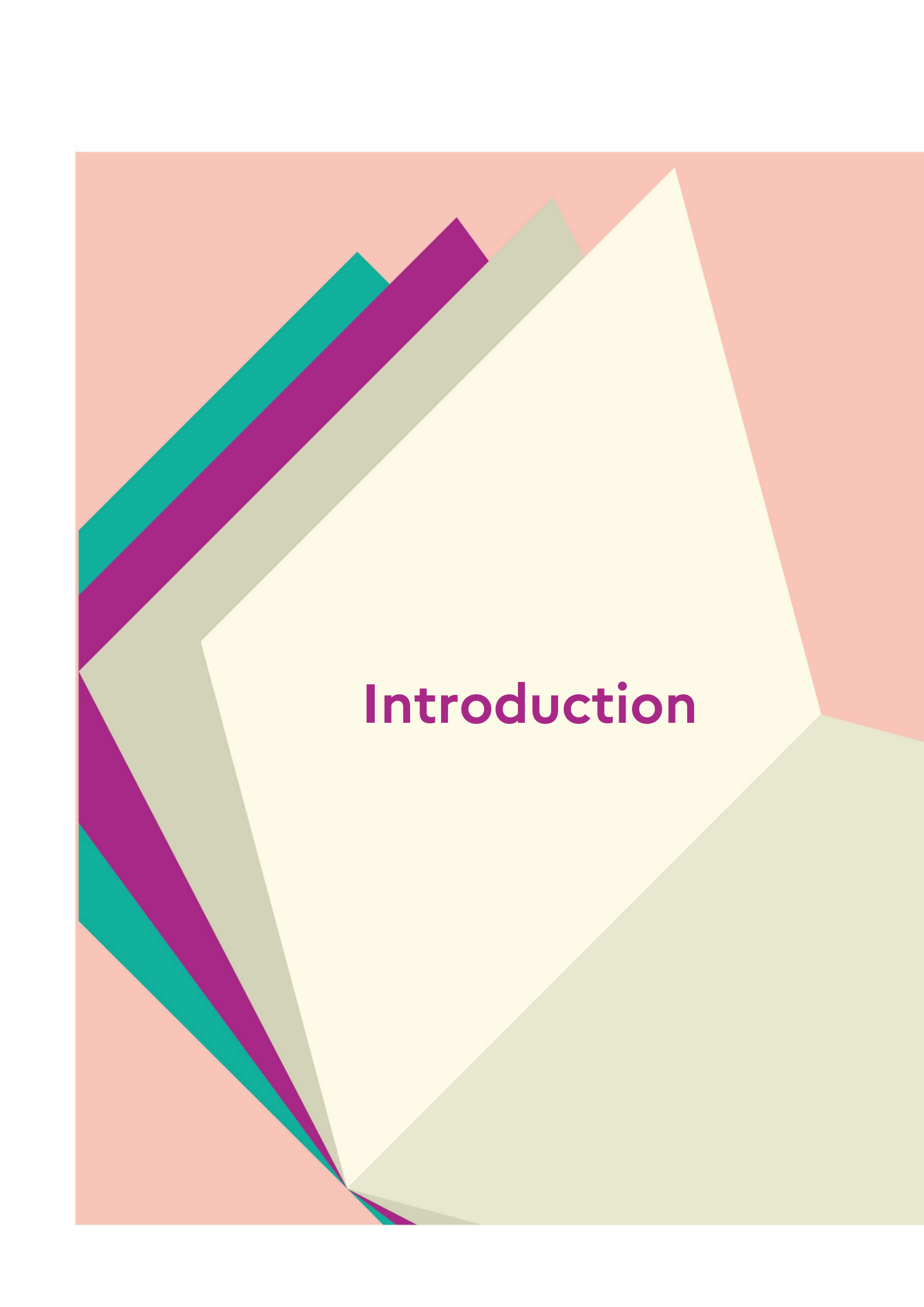
- Passer du reporting au pilotage par les données au moyen de systèmes d'informations robustes et interopérables, conçus dans un cadre éthique et déontologique partagé
- Simplifier l'accès au droit et maintenir des accueils physiques
- Prévenir les bouleversements liés au développement de l'Intelligence artificielle au moyen d'une étude d'impact anticipant son utilisation dans les pratiques en travail social

13. Investir la transition écologique

- Documenter les impacts économiques, sociaux et sociétaux de la transition écologique sur la population la plus vulnérable et évaluer l'impact carbone des activités du secteur
- Intégrer les données environnementales comme des facteurs de vulnérabilité sociale
- Développer les actions communes économie sociale et solidaire et travail social
- Faire évoluer les compétences des professionnelles en incluant la dimension environnementale dans l'analyse des problèmes sociaux

14. Renforcer la place du travail social dans le débat public

- Développer l'ancrage territorial du HCTS en favorisant l'essaimage des CLTSDS
- Pour un avis consultatif systématique du HCTS pour toute évolution des politiques sociales
- Mandater le HCTS pour élaborer un texte de référence définissant des repères éthiques et déontologiques



Introduction



Le livre blanc se situe à un moment de perte d'attractivité particulièrement intense des professions du social et du médico-social, qui se traduit par des difficultés majeures de recrutement dans tous les secteurs et aussi par une désaffection pour les formations qui y préparent.

Force est de constater une réelle difficulté dans notre société à considérer et reconnaître le rôle essentiel des professions du secteur social et médico-social, ces travailleuses de « première et seconde ligne » au contact des personnes les plus vulnérables. Ce manque de valorisation des métiers du social et du prendre soin se traduit, il faut bien l'admettre, par un niveau de rémunération relativement faible et stagnant depuis longtemps, même si le Ségur a permis une avancée partielle sur ce point. Ce sont des professions quasi exclusivement féminisées, plus exposées au temps partiel subi, à des conditions de travail difficiles et positionnées sur des fonctions humaines exigeantes qui requièrent un fort engagement personnel. La crise sanitaire a mis en lumière une relation inversement proportionnelle entre l'utilité sociale et économique de ces métiers et les échelles de rémunération qui y sont associées.

On peut s'en étonner, mais c'est un fait : les investissements « immatériels » sont moins valorisés dans notre société que les investissements matériels (parc automobiles, lignes de TGV, tramway, rénovation urbaine, etc.) où les retours en termes d'activité économique sont chiffrés. Autant ici on parle de « création de richesse », autant on mentionne un « coût » et des « dépenses » pour les politiques de solidarité.

Il y a donc bien un enjeu à mobiliser des instruments permettant de reconnaître et de valoriser avec plus de confiance la légitimité de l'action publique dans le champ social et des métiers de l'accompagnement. En effet, la politique sociale n'est pas simplement une dépense ou une charge mais peut être définie comme un gain et un moteur indispensable de la vie sociale et économique. Elle doit être mobilisée comme un atout et un instrument dynamique d'émancipation des individus et des groupes et donc de construction du bien commun local, c'est-à-dire une ressource d'investissement (B. Palier, audition)².

Depuis ces 10 dernières années, les diagnostics sur la situation du travail social se sont cumulés. Le travail social a connu, dans une certaine mesure, un retour à l'agenda politique, assorti d'un effort de définition et de requalification des professionnelles qui l'exercent. Le processus des « *Etats généraux du travail social* » (EGTS - lancé en 2013) et le « *plan d'action interministériel en faveur du travail social et du développement social* » (2015) qui en a découlé, ont été un tournant. Il en a résulté non seulement la réingénierie des diplômes postbac (passage du niveau 5 au niveau 6 de la nomenclature des certifications et accès de ces formations au grade de Licence), mais aussi à une série de mesures et d'expérimentations³ mettant toutes l'accent sur l'importance d'une évolution nécessaire des pratiques professionnelles et des formations, tant

² Audition de Bruno PALIER (jeudi 20 avril 2023) : « Réconcilier les politiques de solidarité avec l'économie. De l'utilité sociale et économique des métiers d'investissement social ». Cf. Carbonnier Clément et Palier Bruno (2022), *Les femmes, les jeunes et les enfants d'abord. Investissement social et économie de la qualité*, Paris, Puf.

³ Notamment : participation des personnes accompagnées, lutte contre le non recours, simplification des démarches administratives, promotion de l'intervention collective, premier accueil social inconditionnel de proximité, référent de parcours, développement social...



pour ce qui concerne la qualité de l'accompagnement que du rôle transversal que les travailleuses sociales sont conduites à jouer dans les politiques de solidarité. Par ailleurs, pour la première fois de son histoire, le travail social français a reçu une définition officielle en intégrant le code de l'action sociale et des familles (article D.142-1-1). Dans cette lignée, la « Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté » annoncée par le Président de la République le 13 septembre 2018 conforte les orientations engagées avec la volonté d'accompagner la valorisation du travail social en évoquant notamment « un pacte de confiance inédit à destination des travailleuses sociales ». Enfin, le futur Pacte des solidarités entend également faire du travail social un pilier des orientations prioritaires engagées (aller vers et lutte contre le non-recours).

Pour autant, ce contexte coïncide avec un diagnostic de crise récurrente du travail social. Le constat est suffisamment partagé par les nombreux acteurs locaux du champ social pour être souligné. Le travail social subit une crise protéiforme. Cette crise se traduit par un sentiment de perte de sens de la mission. Même s'il faudrait relativiser ce constat, parce que, en réalité, cette crise est ancienne, il s'exprime néanmoins très fortement aujourd'hui sur le terrain. La perte d'attractivité accélérée des métiers en est une incarnation. Cette perte de sens était au point de départ des EGTS⁴.

Toutes les mesures, les actions et les expérimentations qui ont été proposées ne sont pas négligeables et elles ont bien souvent concerné l'évolution des pratiques professionnelles, l'adaptation des formations et certains paramètres des politiques publiques. Elles sont en revanche passées à côté d'une dimension centrale que la crise sanitaire va pleinement mettre au jour.

En effet, si la crise sanitaire a accéléré des tendances déjà à l'œuvre dans le travail social depuis longtemps, elle a mis en lumière, cela est nouveau, la question centrale du travail et des conditions de travail, qui apparaît comme étant la cause majeure de la défection actuelle. En effet, la question de la qualité du travail et celle du sens qu'on peut lui donner au quotidien se sont imposées fortement depuis la pandémie de la COVID-19. Ce livre blanc incarne une évolution importante du diagnostic et des orientations : il faut ré-architecturer le travail, afin de pouvoir agir sur le travail social.

Dans cette lignée interprétative, il importe de relativiser le sujet du déclin de la valeur travail : le travail est toujours une valeur centrale mais il doit s'articuler avec la vie personnelle et familiale, être vecteur d'épanouissement personnel, porteur de sens, dans une bonne ambiance de travail et pourvoyeur de revenus décents. On attend également du travail, de plus en plus souvent, qu'il puisse offrir des perspectives d'évolution de carrière dans un cadre moins figé qu'aujourd'hui.

Le travail est parfois devenu décevant, d'autant plus dans les métiers de l'accompagnement. Les professionnelles aspirent à un travail bien fait et de qualité alors que les conditions de travail auxquelles elles peuvent être soumises empêchent de tenir le cœur de métier et font

⁴ Le fond documentaire (en annexe du livre blanc) constitué pour les travaux du livre blanc montre une assez grande continuité des débats (ce sont souvent les mêmes qui sont réitérés). Il a recensé pas moins de plus de 200 recommandations environ visant le travail social pour ne s'en tenir qu'aux principaux rapports institutionnels dans la lignée de la commande politique depuis le Plan pauvreté 2013.



perdre le sens, cause principale de la défection accélérée aujourd'hui. Les deux premières journées d'audition (les entretiens du Livre Blanc) ont particulièrement souligné ce point⁵.

Comment faire pour retrouver l'efficacité et la satisfaction du travail bien fait ? Comment faire pour transformer et valoriser les conditions d'exercice de ces métiers afin de retrouver la qualité de ce travail dans l'objectif d'améliorer la vie des personnes accompagnées ? Quelles sont les conditions de reconnaissance et du pouvoir d'agir des métiers du travail social et de l'intervention sociale ? Avant de répondre à ces questions, plusieurs constats centraux peuvent être posés.

1^{er} constat : le management par les chiffres est une source principale de perte de sens. Un mode de gestion du travail social s'est imposé avec des outils de suivi centrés sur des indicateurs de gestion des « files actives » conduisant à inscrire les travailleuses sociales dans des exigences de « reporting ». Ce thème est récurrent depuis des années et s'est accentué. (*Entretiens du Livre Blanc : « on passe plus de temps à comptabiliser ce qu'on fait qu'à... les faire », pour reprendre la formulation parlante d'une assistante de service social*).

Les mesures proposées doivent viser la reconnaissance de la dimension qualitative du prendre soin, de « l'invisibilité du travail social bien fait », avec des instruments sensiblement renouvelés en terme managérial et de conduite des politiques de solidarité. Il s'agit, d'une part, par-delà le travail prescrit, de valoriser et de manager le travail réel et, d'autre part, d'investir dans les systèmes d'informations et la production moderne des données.

2^{ème} constat : la « bureaucratisation » du travail social, l'emprise croissante des normes, des procédures et des dispositifs, modifient l'activité quotidienne des professionnelles, au détriment de leur cœur de métier qu'est l'accompagnement. En effet, les professionnelles finissent par occuper plus de temps à gérer la complexité administrative, qu'à être présentes avec les personnes afin de les accompagner. Non moins préoccupant est que cette situation produit également un niveau élevé de non-recours aux droits alors que le besoin des personnes est criant. Lors de la première journée des auditions, les personnes accompagnées elles-mêmes ont déploré le fait que les professionnelles étaient au service des politiques publiques plutôt que des personnes qu'elles accompagnent. Il est donc important de corriger cette dérive du travail social pour redonner du sens à la pratique des professionnelles et leur permettre de se concentrer sur leur mission première.

La mesure centrale doit viser à repenser la place du travail social dans l'accès aux droits, ce qui implique de redéfinir les conditions et les organisations de l'accueil jusqu'à l'accompagnement. Il s'agit notamment de réorganiser certaines tâches administratives entre les travailleuses sociales et les personnels administratifs, en faisant monter en compétence ces derniers vers des métiers socio-administratifs, seule condition pour redéployer des accompagnements individuels et collectifs de qualité dans une perspective de développement social. Il peut s'agir également de mieux mobiliser les systèmes d'information afin d'automatiser certaines tâches, notamment dans le cadre de la lutte contre le non-recours.

⁵ Séance 1 (Journée du 16 février 2023) : « L'expertise des travailleuses sociales et des personnes accompagnées sur les politiques de solidarité et les métiers de l'accompagnement : état des lieux et perspectives ». Séance 2 (Journée du 13 mars 2023) : « Repenser le travail afin de pouvoir agir sur le social ».



3^{ème} constat : passer de la perte de sens au pouvoir d'agir implique de rétablir les conditions d'une autonomie d'action professionnelle retrouvée des travailleuses sociales, avec, d'une part, la réaffirmation des principes éthiques et déontologiques qui soutiennent la pratique et d'autre part, une nouvelle relation d'équilibre avec les politiques publiques. Autrement dit, il ne peut y avoir de développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées sans les conditions d'appui et de valorisation du pouvoir d'agir des travailleuses sociales.

4^{ème} constat : l'incontournable problématique des conditions de travail ne doit pas occulter une réflexion sur les approches du travail social, les méthodes d'intervention et la nature des pratiques professionnelles face à l'évolution radicale des problématiques sociales et environnementales et des besoins des populations qui se révèlent plus exigeants. Ainsi, des connaissances nouvelles sont nécessaires, des mutations profondes de l'accompagnement sont à l'œuvre tout comme l'adaptation du système de formation, alors qu'on observe la persistance de nombreux freins qui ne sont pas liés nécessairement aux conditions de travail.

Deux points majeurs peuvent être ici soulignés. Il s'agit tout particulièrement de l'évolution de la place et du rôle des personnes accompagnées dans la construction et la mise en œuvre de l'intervention jusqu'à l'évaluation. Il faut insister sur cette grande transformation du travail social, avec l'avènement d'une dimension plus horizontale des relations et l'affirmation croissante du droit des usagers, dans une perspective de co-construction : une nouvelle façon de penser l'accompagnement des personnes en difficulté se déploie à travers l'affirmation d'une conception du destinataire comme nouvel acteur des politiques sociales et médico-sociales. Cette dimension, qui renvoie au vocable du « pouvoir d'agir » témoigne d'une des évolutions les plus significatives dans la manière de penser et de conduire le travail social. Celui-ci doit aujourd'hui faire avec les personnes accompagnées, qui ont plus que leur mot à dire sur l'action.

Le deuxième élément est lié à la prégnance des cloisonnements et des fonctionnements « en silo » qui rendent très compliquées les possibilités de mettre en œuvre concrètement un accompagnement de qualité en mobilisant une approche transversale et plus globale des besoins des personnes. En effet, l'intervention sociale apparaît morcelée en catégories sectorielles spécifiques, selon différents types de dispositifs sociaux et de populations ciblées : ce constat demeure de fait réitéré depuis des années, de rapports en rapports, dans tous les secteurs de l'action sociale et médico-sociale, d'où le sujet du « choc de simplification » invoqué dès 2015. Au final : les personnes accompagnées se trouvent souvent écartelées entre de multiples intervenants et des prestations particulières, alors qu'elles attendent une réponse décroisonnée et globale aux problèmes qu'elles peuvent rencontrer.

La récurrence du débat sur la question d'un socle commun de compétences pour les formations et l'architecture des diplômes, est une autre incarnation de ces tensions, entre spécificités revendiquées des métiers et fondamentaux transversaux partagés, là où l'on observe une démultiplication des métiers (toutes institutions confondues), des appellations de postes et d'intervenants sociaux. De sorte que l'on peut penser que le manque de lisibilité des différentes formations et des diplômes du champ du travail social est devenu un élément du problème de l'attractivité.



Ces deux lignes de recomposition (participation citoyenne et transversalité des réponses) convergent pour souligner l'enjeu d'une inflexion du travail social vers des méthodes d'intervention et des pratiques professionnelles innovantes, plus collectives et préventives, porteuses de sens et de transformation, constitue un levier dynamique d'attractivité au moment où de nouvelles générations arrivent.

5^{ème} constat : la question des savoirs (pas seulement des compétences) et en particulier l'articulation des savoirs académiques, professionnels et expérientiels, connaît une attention croissante, jusqu'à sa « consécration » dans la définition française du travail social inscrite en 2017 dans le CASF.

La recherche et les travaux scientifiques sont des vecteurs de sens et de connaissances qui participent d'évidence à outiller et à donner du souffle à un secteur auquel cette dimension fait défaut. La solidité et l'attractivité du travail social ne peuvent s'envisager sans la valorisation des activités de recherche sur le travail social et tout particulièrement leur diffusion dans la conception des politiques publiques, le fonctionnement des organisations et les pratiques de l'intervention. Les entretiens du livre blanc ont convoqué parmi nos meilleurs universitaires dans de nombreuses disciplines différentes et ont montré l'écoute et l'intérêt qu'ils ont pour le travail social et la structuration du travail de recherche sur cet enjeu. Les travaux de recherche sont un outil indispensable de transformation sociale ayant à la fois pour objectif de diffuser des connaissances et d'accompagner une évolution des représentations et des pratiques professionnelles. La production de connaissances permet de nommer, de décrire et de rendre visibles les enjeux. Dans le champ du travail social et de l'intervention sociale, l'articulation avec la production des connaissances doit être consolidée. Les articulations entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, entre les instituts de formation et les universités font partie du sujet.

Nous devons donc reprendre en main l'enjeu, essentiel, de diffusion des résultats de la recherche au sein des institutions, afin de penser et d'agir sur les finalités des politiques publiques, et leur efficacité, le contenu des pratiques professionnelles, le fonctionnement des organisations et la formation initiale et continue. Par ailleurs, il est de l'identité même du travail social d'être nourri par l'interpénétration entre les savoirs expérientiels, les savoirs professionnels et la recherche académique. Aujourd'hui, cette interpénétration n'est pas assez forte et active car la recherche ne dispose pas d'une lisibilité, d'une visibilité suffisante.

C'est là où la question de la création d'une discipline académique « travail social/intervention sociale » dans le champ des sciences humaines et sociales prend tout son sens. La « question disciplinaire » devrait opportunément franchir une étape, comme de nombreux pays européens l'ont déjà fait, en soutenant la production de connaissances dans le secteur par le véhicule de la recherche, dans une perspective transversale et interdisciplinaire du travail social. Dans la crise de sens et de vocation que connaît actuellement le travail social, la création d'une discipline sous l'égide de laquelle pourraient se déployer des parcours de doctorats produirait un effort de renouvellement et de valorisation du secteur et des métiers. Cette orientation qui inscrirait une section propre du Conseil national des universités porte l'attractivité de l'ensemble des métiers.



I - De l'attractivité des métiers à l'attractivité des organisations



En somme, il faut repenser d'abord la question du « travail », pour ressaisir ensuite les enjeux du « travail social ». En effet, la question de la qualité du travail et celle du sens qu'on peut lui donner au quotidien se sont imposées fortement depuis la pandémie de la COVID-19. Que se passe-t-il vraiment ? Les enquêtes scientifiques, quantitatives et qualitatives, montrent une recherche croissante d'équilibre entre le temps de la vie professionnelle et le temps de la vie personnelle et familiale. D'ailleurs, comme l'a souligné Dominique MEDA lors de son audition, les Français se singularisent, par comparaison avec les autres pays de l'Europe, par les plus fortes attentes exprimées à l'égard du travail⁶. Le tiercé gagnant est à peu près toujours le même : avoir un travail intéressant, connaître une bonne ambiance de travail et si possible avec un bon salaire. De plus, cette exigence s'ajoute à une autre, car on ne souhaite pas, pour autant, que le travail occupe toute la place, au profit d'un meilleur équilibre entre les différentes activités dont la vie se compose. D. MEDA mentionne l'enracinement d'une aspiration à une « existence polycentrée », qui valorise la possibilité d'articuler les différentes sphères d'intérêts. Ce n'est donc pas une perte de centralité de la valeur travail, mais le travail ne doit plus être le tout de l'existence.

Un autre résultat essentiel est le suivant : ces attentes à l'égard du travail, somme toute immenses, viennent se briser contre la réalité des conditions de travail. Or, dans ce domaine, la France est située en queue de peloton des pays européens⁷. Depuis la crise sanitaire, ce n'est pas un refus du travail qui s'exprime, mais le refus de mauvaises conditions de travail, c'est-à-dire un refus plus affirmé d'exercer des emplois dans des conditions qui font perdre le sens de son travail, alors que les personnes aspirent à un travail bien fait et de qualité.

En définitive, cette question du sens du travail est devenue centrale, elle se profile même comme un enjeu de santé publique, ainsi que l'a souligné l'économiste Coralie PEREZ⁸. Les résultats des recherches sur le monde du travail l'attestent largement : le management par le chiffre au sein des organisations constitue une des principales sources de cette perte de sens du travail (démarche objectifs/résultats, quantification de l'activité, réorganisation des services). Ce nouveau mode de gestion des ressources humaines valorise l'initiative et la responsabilité individuelle, en même temps qu'un encadrement de l'activité par une mesure de la performance. Celle-ci repose sur des outils numériques permettant de codifier le travail, de réaliser du reporting et du benchmarking, avec la fixation d'objectifs et l'évaluation de la qualité par des indicateurs quantifiés. Cette approche engendre une réduction des marges de manœuvres des salariés. Ce constat est abondamment documenté dans la littérature scientifique depuis de nombreuses années⁹.

⁶ La France est le pays où les répondants déclarent le plus (près de 70% d'entre eux) que le travail est très important (avec la Pologne, Malte, la Roumanie, la Lettonie) alors qu'ils sont 40% au Danemark et en Grande-Bretagne. Audition de Dominique MEDA (13 mars 2023) : « Les métamorphoses du rapport au travail : les français sont-ils devenus démissionnaires et flémards ? Quel changement ? Quelle condition de travail et de reconnaissance ? Quels scénarios d'avenir ? »

⁷ Exploitation de l'enquête sur les valeurs des Européens (« European Values Survey ») et de l'International Social Survey Program (ISSP). Les résultats sont présentés dans : Méda Dominique (2022), *Le Travail*, Paris, PUF - Presses Universitaires de France.

⁸ Audition de Coralie PEREZ (13 mars 2023) : « Quand le travail perd son sens ». Selon Coralie PEREZ, la perte de sens du travail est la seule variable qui soit très significativement associée à l'incidence et à l'accroissement des jours d'absence pour maladie (avec le manque de soutien hiérarchique et l'intensité du travail, dans une moindre mesure). L'absentéisme diminue pour les salariés dont le sens du travail s'améliore.

⁹ T. Coutrot et C. Perez (2022), *Redonner du sens au travail-une aspiration révolutionnaire*, La république des Idées, éditions du Seuil, septembre.



Or, lorsque le travail est soumis à des objectifs chiffrés, les salariés expriment relativement moins de sens à leur travail, de sorte que la probabilité de quitter son emploi augmente. L'impact de la perte de sens sur les démissions semble plus important que d'autres dimensions des conditions de travail qui ont, elles aussi, un impact, comme l'intensité du travail et le manque de soutien hiérarchique. Le sentiment de ne pas être bien payé n'a pas d'impact significatif, d'un point de vue statistique, sur la probabilité de quitter volontairement son emploi. Le sens compterait ainsi davantage que la rémunération dans cette décision (Coralie PEREZ).

Cette évolution est transversale aux différents secteurs d'activité du monde du travail, même si certains sont plus concernés que d'autres, tout particulièrement les métiers de la relation et le secteur du travail social. Aussi ne serait-ce pas tant finalement une crise d'attractivité des métiers qui se jouerait aujourd'hui, qu'une perte d'attractivité des organisations. Ces dernières ne semblent parfois guère faciliter les possibilités de « bien faire » du travail social et de développer le pouvoir d'agir des professionnelles. En effet, le sujet récurrent est l'expérience du « travail social empêché », du fait de conditions de travail dégradées et de la réduction de l'autonomie d'action, qui était à la base de la professionnalisation du métier. Il revient donc aux organisations d'appuyer et de faciliter la mise en capacité des travailleuses sociales à pouvoir développer l'action individuelle et collective.

Ce point est central, car il s'est imposé avec force. Toutes les expertises cumulées dans les travaux du livre blanc convergent en ce sens (auditions des scientifiques, des professionnelles, des personnes accompagnées, des formateurs et des étudiants).

1. Le « travail social empêché »

Nous prenons au sérieux le diagnostic d'une bureaucratisation rampante du travail social, de l'emprise croissante des normes, des procédures et des dispositifs qui modifie l'activité quotidienne des professionnelles, au détriment de l'établissement d'un accompagnement, le cœur de métier. Les politiques sociales se sont développées avec de multiples « dispositifs », selon une logique d'empilement, de ciblage et de technicisation croissante des interventions, si bien que les professionnelles finissent par occuper plus de temps à gérer l'accumulation de normes, de dispositifs, de procédures, qu'à être présentes avec les personnes afin de les accompagner, au prix d'une perte de sens de la mission.

La fragmentation actuelle de l'intervention sociale limite les rencontres avec les personnes accompagnées à une série d'actes techniques, entravant la finalité et la qualité des interactions. Cela résulte de l'existence de politiques et dispositifs sectorisés qui contraignent les professionnelles à agir en tant qu'agents de ces derniers (RSA, APA, CHRS, ASE, PCH, etc.). Elle engendre pour le travail social un surcroît d'approches spécialisées qui ne facilitent guère les conditions d'une approche globale. Cette situation ne permet pas non plus aux publics



accompagnés de sortir de la logique de dispositifs dont l'efficacité est aujourd'hui interrogée compte tenu de l'ampleur du non-recours aux droits. En effet, le taux de non-recours aux prestations reste élevé, souvent proche de 30 % quelles que soient les politiques publiques. Le cloisonnement entre le sanitaire et le social rend l'accompagnement de certains publics particulièrement difficile. L'accumulation des dispositifs en « tuyaux d'orgues » et leur gestion ont entraîné progressivement des logiques de guichet qui corrodent la mission de base, celle de la présence sociale et la proximité.

Il s'agit donc, d'une part, de redéfinir les modalités d'accès des personnes en difficulté à leurs droits sociaux, dans la mesure où la place accordée aux bénéficiaires et aux populations en situation de précarité dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques est une dimension centrale du non-recours. D'autre part, et de façon concomitante, il s'agit également d'interroger la place à laquelle ont été mis les travailleuses sociales dans l'accès aux droits, dans la mesure où ces évolutions les contraignent à être davantage dans un travail d'exécution de prestations que dans l'accompagnement des personnes, d'où une perte de sens et la crise actuelle de recrutement.

De plus, le sentiment de fragmentation de l'accompagnement social est renforcé par une mise en concurrence des acteurs engendrée par la démultiplication des appels à projets, avec le risque d'une « marchandisation de l'offre », alors que les acteurs de terrain se démènent pour développer des coopérations renforcées, afin de produire un service de qualité au meilleur coût. Mais non seulement le fonctionnement par « appel à projet » tend à transformer les acteurs de proximité en capteurs de financement, mais il contribue également à segmenter l'action publique locale par le ciblage du financement sur un objet précis, en format type de prestation pour un public déterminé sur une durée fixée. Ce mode de gestion ne facilite pas la coopération entre les acteurs, autour de « l'approche globale », comme il peut rendre compliqué l'intégration des personnes accompagnées ou des groupes d'habitants au cœur de ce projet. Par exemple, les associations constituent des partenaires à part entière des autorités locales, mais elles soulignent le risque que comporte le positionnement dans une fonction d'opérateur des politiques publiques, ayant une délégation de service et de prestation, au détriment de leur rôle actif de creuset de l'action collective et de la participation citoyenne. La gouvernance par « appel à projet » implique une logique de « réponse » à des commandes des institutions publiques au détriment du rôle d'acteur et d'innovation sociale revendiquée par les associations.

Dans l'optique d'un recentrage des subventions sur les priorités politiques des financeurs et d'une démarche d'objectifs et de résultats, les appels à projet tendraient à mettre en place dans les territoires une stratégie de partenariat d'intéressement financier aux résultats. Ces modalités de subvention participent de l'alourdissement du temps consacré au travail de gestion administrative qui répond aux exigences de rendu compte et d'efficacité des financeurs, ce qui engendre aussi une certaine forme de mise à distance du terrain et de la mission de base. L'observation conduit à souligner le constat d'une difficulté récurrente : il existe bien une réelle recherche de transversalité de l'intervention et de mobilisation d'une approche globale, mais celle-ci se déploie souvent de fait au travers de multiples actions juxtaposées avec des modalités de financement superposées.



Il faut reconnaître cependant que la massification des problèmes économiques et sociaux et l'hétérogénéité croissante des publics ont engendré, pour les politiques de solidarité et le travail social, la nécessité de faire face à une augmentation des demandes d'aide et de ce fait, à une intensification de tâches, souvent administratives, qui s'empilent les unes sur les autres, corollaire de la multiplication des dispositifs. Même si l'accompagnement individuel des personnes est un support incontournable, il constitue également une limite, les travailleuses sociales étant sans cesse confrontées aux difficultés à sortir d'une approche curative, assistancielle, centrée sur l'urgence et la réponse au cas par cas, dès lors que la logique d'attribution de prestations prédomine et que le traitement individuel des problèmes ne résout pas les demandes récurrentes dans un contexte de précarité de masse (EGTS, 2015). Le travail social serait alors cantonné dans une logique de la « réparation », au détriment d'une approche plus préventive et « capacitante ». La gestion des situations d'urgence et la difficulté à pouvoir finalement apporter des réponses durables aux personnes destinataires, suscitent le sentiment prégnant d'un travail « mal fait ». Ces situations engendrent des risques psychosociaux, des conflits éthiques et de la souffrance au travail.

Il s'exprime ainsi moins une crise des métiers, les professionnelles manifestant au contraire une réelle fierté de celui-ci, incarnant des valeurs de solidarité et d'engagement, qu'une critique du fonctionnement des institutions et du mode de conduite des politiques sociales qui « empêchent » d'exercer correctement son métier et de produire un travail de qualité. Ce qui est en question, ce sont les conditions de travail et une perte d'attractivité des institutions.

Lors des auditions, l'option du travail social en exercice libéral, encore anecdotique statistiquement, est définie comme un choix de s'abstraire de ce qui est vécu comme un carcan institutionnel afin de retrouver le sens et l'épaisseur de la relation d'aide, en autonomie et avec des marges d'initiatives importantes¹⁰. Les professionnelles ne veulent pas changer de métier, elles veulent quitter des conditions de travail qui engendrent une souffrance face à l'effondrement à bas bruit des piliers qui généralement donnent du sens à son travail (Coralie PEREZ) : le sentiment d'utilité sociale (avoir le sentiment d'être utile aux destinataires du travail), la cohérence éthique (pouvoir se reconnaître dans ce que l'on fait), la capacité d'épanouissement et de développement (pouvoir mettre en œuvre ses habilités).

2. Invisibilité du travail social bien fait

Cette situation est par ailleurs concomitante à un mode de gestion du travail social progressivement mis en place et qui s'est imposé avec des outils de suivi centrés sur des indicateurs de gestion des « files actives ». Cette organisation conduit à inscrire les travailleuses sociales dans des exigences de « reporting » reposant sur une demande accrue de quantification des activités qui participent de la perte de sens pour les professionnelles. En effet, ce mode d'approche tend à prendre en compte l'évaluation des actes du travail, bien plus que le tact et les tactiques de la relation d'aide (le temps du travail de *care*, d'écoute, de l'accueil, du prendre soin, de l'accompagnement, de la coopération, etc.), c'est-à-dire tout le travail réel et qualitatif qu'il faut réaliser pour atteindre le travail prescrit et parvenir à un bon

¹⁰ Séance 1 (Journée du 16 février 2023) : « L'expertise des travailleuses sociales et des personnes accompagnées sur les politiques de solidarité et les métiers de l'accompagnement : état des lieux et perspectives ».



résultat¹¹. Cette invisibilité du travail bien fait se trouve au cœur du métier, il implique une part non négligeable d'engagement personnel qui n'est pas inscrit dans une grille de classification. Pour autant, tout ce travail non valorisé a pour objet précisément d'être efficace. C'est l'une des difficultés du travail social, car elle se traduit souvent par un sentiment de manque de reconnaissance par les cadres hiérarchiques du travail non prescrit.

Cette opposition entre le « quantitatif » et le « qualitatif » n'est pas nouvelle mais elle s'est accentuée ces dernières années avec le développement accéléré du « rendu compte » (*accountability*) et des indicateurs d'activité qui engendrent un surcroît de tâches administratives pouvant s'avérer particulièrement contreproductif pour un travail social confronté à l'urgence et à des personnes en souffrance. *« On passe plus de temps à comptabiliser ce qu'on fait qu'à... les faire ». [...] On a « honte », parfois, de devoir mener un premier accueil en deux minutes, et « de ne pas respecter la personne ». Alors même que l'« ADN, c'est l'humanisme ». On a « l'impression de faire ce métier de façon robotisée ».* (Entretiens du Livre Blanc)

Nous constatons ainsi un écart grandissant entre les principes du travail social et le développement des pratiques, entre l'action demandée et les valeurs professionnelles qui ont sous-tendu l'engagement dans le métier.

L'engagement du travail social apparaît donc actuellement largement déterminé par les conditions de travail et un certain mode de gouvernance des institutions. En effet, ce sont bien les institutions et le cadre managérial qui doivent mettre le travail social en situation d'être « en capacité » de conduire l'action individuelle et collective. Or, pour les organisations et le management, cette orientation peut sembler aller à l'encontre de la maîtrise des risques, du contrôle des processus, des impératifs de gestion auxquels les politiques publiques sont confrontées. Pour autant, elle signifie d'initier une nouvelle approche ambitieuse et très exigeante avec de nouveaux modes d'organisation du travail qui améliore non seulement la qualité de vie au travail des professionnelles mais plus encore redonne du sens à celui-ci.

Les enquêtes scientifiques sur le travail (celles de la DARES notamment) et internationales comparant les pays de l'union européenne entre eux apportent un résultat et des pistes d'action : les professionnelles ne peuvent s'épanouir professionnellement que si elles ont le sentiment d'être partie prenante dans les décisions qui sont prises et dans les modes de régulation interne aux organisations. Il semble exister un lien fort entre le sens qu'on donne à son travail et les organisations participantes. Il faudrait donc libérer des espaces et du temps pour développer le pouvoir d'agir des professionnelles, autour de marges d'initiative et de créativité retrouvées.

Les collectivités locales, les services et établissements, les associations devraient mettre cette dimension au cœur de leur projet et organisation. C'est un chantier très exigeant qui comporte

¹¹ Auditions de Bertrand RAVON (13 mars 2023) : « Du travail au métier : les épreuves de la professionnalité. Refaire parler le travail social » et de Bernard PROT (13 mars 2023) : « La qualité du travail au prisme de la clinique de l'activité. Du travail empêché au pouvoir d'agir ».



plusieurs dimensions liées aux moyens que l'on se donne et à la façon de concevoir le soutien managérial : on peut parler aujourd'hui d'un « dysfonctionnement systémique ».

En ce sens, ce sont des enjeux dont les négociations autour de la future convention collective unique étendue de la branche de l'action sanitaire et sociale devraient tenir compte.

3. Revalorisation des salaires et amélioration des conditions de travail comme fondamentaux de l'attractivité des métiers

Au regard du constat objectivé de dégradation du niveau de rémunération, du taux d'encadrement et des conditions de travail, le livre blanc préconise une action rapide en matière de revalorisation des salaires, de recrutement pour améliorer les taux d'encadrement et d'évolutions organisationnelles pour favoriser l'amélioration des conditions de travail.

Une grande partie des professions sont confrontées à des conditions de travail très difficiles (notons ainsi la « sinistralité record » du secteur du grand âge pointée dans le dernier rapport de la cour des comptes). Le secteur médico-social se caractérise par un nombre de journées de travail perdues du fait d'accidents de travail ou de maladies professionnelles (AT-MP) trois fois supérieur à la moyenne constatée pour l'ensemble des secteurs d'activité en France. Ce nombre a atteint 3,5 millions en 2019, en augmentation de 41 % par rapport à 2016 et il correspond à 17 000 postes équivalents temps plein (ETP) par an. Ces conditions de travail peuvent expliquer des taux d'absentéisme importants du secteur : 21 millions de journées d'absence (toutes causes confondues) enregistrées en 2019 dans les établissements sociaux et médico-sociaux (+ 17 % d'absentéisme par rapport à 2016).

Ces conditions de travail difficiles apparaissent insuffisamment « compensées » par le niveau de rémunération du secteur qui reste globalement faible à niveau de diplôme et responsabilités équivalents avec d'autres secteurs. Rappelons également qu'il s'agit de professions féminisées à 95%, donc plus particulièrement exposées au temps partiel subi.

Il est manifeste que l'enjeu salarial recoupe aussi l'enjeu des inégalités entre les hommes et les femmes. Au sein même des différents métiers, on constate une hausse de la proportion d'hommes à mesure que les salaires augmentent. 88 % des diplômés du diplôme d'accompagnant éducatif et social (niveau 3) étaient des femmes en 2021, pour 63 % de diplômées au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (niveau 7).

Les métiers de l'aide à domicile sont les plus mal payés (Etude LIEPP). Pour les aides à domicile du secteur privé non lucratif, les effets de l'avenant 43 peuvent être relativisés par un effet limité pour les non-qualifiés, nombreux dans le secteur, et par les hausses successives du SMIC



depuis octobre 2021 ; la moitié rémunérée au SMIC du fait notamment des tassements de grilles (niveaux de rémunération conventionnelle immergés sous le SMIC). Ces rémunérations peu attractives conduisent notamment à des problématiques marquées par un turn-over important de ce secteur (37 % ont moins de 3 ans d'ancienneté dans le secteur contre 23 % pour la moyenne des salariés en France).

Trois difficultés principales concernent ainsi ces professions (Etude LIEPP) : les salariés connaissent des conditions d'emploi précaires et des salaires faibles ; ils rencontrent des conditions de travail plus difficiles ; enfin, ils sont confrontés à d'importantes contraintes horaires (temps partiel subi) qui produisent des journées hachées avec une amplitude horaire longue entre des temps d'intervention effective et d'attente entre les activités à réaliser. Le métier compte de nombreuses heures non comptabilisées (par exemple les temps d'attente pour les aides à domicile entre deux interventions non consécutives). Par ailleurs, il s'agit d'une activité pluri-encadrée (structure, aidé, familles, autres personnels soignants, etc.) et marquée par l'utilisation des applications (temps d'intervention, badgeage, tournée géo localisée), alors même que la pratique professionnelle est isolée, au domicile d'autrui. Chez les aides à domicile, de loin la profession la plus précaire, la part des bas salaires est de 43,5 %. La progression dans la carrière, enfin, tend à renforcer l'écart de rémunération entre ces salariés et les autres professions.

Dans plusieurs enquêtes menées entre 2019 et 2021 auprès de leurs adhérents, le réseau Uniopss ainsi que Nexem et la Fehap révèlent que :

- 71 % des établissements du secteur rencontrent des difficultés de recrutement : 30 000 postes seraient ainsi vacants dans le secteur.
- En 2021, 90 000 salariés ont quitté le secteur dont 36 000 juin et septembre.
- Les organisations professionnelles anticipent 150 000 départs à la retraite d'ici 2025 au sein des 35 000 établissements qui le composent.

Les difficultés de recrutement et de remplacement des professionnelles continuent ainsi de s'accroître en mettant en difficulté les personnels restant en poste qui, en sous-effectif ou avec un niveau de technicité réduit, ne peuvent plus répondre à la qualité de service souhaitée dans la prise en charge et accumulent de la fatigue. Par là même, leur propre qualité de vie au travail s'en trouve largement affectée. Le recours à l'intérim vient alors pallier le turn-over des équipes en sous-effectif, il y concourt également en augmentant le coût des ressources humaines pour les structures gestionnaires et en freinant l'inscription durable des professionnelles dans le projet de l'établissement et de l'association.

3.1. Une priorité nationale : la revalorisation des salaires des professionnelles dans un cadre conventionnel refondé

3.1.1. Des salaires trop faibles

Le niveau de rémunération des professionnelles du travail social a connu une évolution très réduite depuis le début des années 2000, sans rapport avec l'inflation : dans le secteur public comme dans le secteur privé, les professionnelles ont vu leur niveau de revenu s'affaïssir,



relativement au pouvoir d'achat. Les surcoûts du passage aux 35 heures ont été absorbés par une évolution des rémunérations bien inférieure à la courbe de l'inflation, dans le secteur associatif comme dans le secteur public. Cette évolution atone des salaires est devenue la règle et le niveau global des rémunérations dans le secteur du travail social n'a cessé de baisser comparativement à d'autres secteurs (livre vert du HCTS, 2022). Les différentes revalorisations intervenues entre 2020 et 2022 (avenant 43 de la branche de l'aide à domicile, primes Ségur, prime grand âge...), plus que nécessaires et utiles, ne viennent que partiellement corriger cette baisse tendancielle objective depuis le début des années 2000.

Ce décrochage lié au niveau de rémunération est unanimement dénoncé dans le secteur. Le choix des pouvoirs publics de ne pas maintenir le niveau de rémunération des professionnelles a été logiquement vécu comme un manque de considération à l'égard des métiers du travail social et de l'intervention sociale. Cette situation implique d'ailleurs qu'un certain nombre de professionnelles connaissent de sérieuses difficultés économiques, en butte à la précarisation, qui les rapprochent pour beaucoup d'entre elles des niveaux de revenus des personnes qu'elles doivent accompagner.

Une deuxième difficulté tient dans le constat d'une disparité de traitement, liée à une diversité de statuts : les professionnelles peuvent ainsi percevoir, dans des situations analogues, des rémunérations variables, selon qu'elles relèvent d'un des trois versants de la fonction publique ou d'une des conventions collectives de la branche de l'action sanitaire et sociale, de la branche de l'aide à domicile ou encore du secteur privé commercial.

Malgré un avantage pour ceux qui ont en bénéficié, les mesures de revalorisation salariale du Ségur de la santé sont venues conforter des distorsions au sein du secteur social et médico-social : le critère de l'exercice à titre principal de fonctions d'accompagnement socio-éducatif a eu pour conséquence d'écarter, tout à la fois, certaines travailleuses sociales exerçant des fonctions de coordination et d'évaluation et ceux qualifiés d'« *exclus du Ségur* » (personnels administratifs et techniques et enseignants).

Ceux qui n'ont pas bénéficié du Ségur ressentent une vive injustice et une mise à l'écart venant éroder un peu plus l'attractivité des métiers du secteur social et médico-social (Contributions au livre blanc FAS, UNIOPSS, Croix Rouge, UNCCAS, ANAS, France ESF, CFDT Interco, Fédération santé et Action sociale CGT). L'Assemblée des départements de France appelle également à mettre en débat l'octroi du Ségur pour l'ensemble des personnels du social et du médico-social, ainsi qu'une garantie de traitement des Départements en leur qualité d'employeurs sur le territoire national, avec le concours de l'Etat.

Les associations, les établissements et les collectivités connaissent aujourd'hui un climat difficile du fait de ces enjeux de salaires et des écarts de traitement issus du Ségur. Le sujet demeure objet de conflictualité au sein des collectivités et des organisations.

3.1.2. Mesures de court et long terme

Dans le secteur public (révision des grilles) comme dans le secteur privé non-lucratif (révision des classifications), il conviendrait de revenir aux niveaux des rémunérations, exprimées par rapport au SMIC, en vigueur avant la réforme des 35 heures.



Sur cette base, l'objectif serait de ne pas reproduire le décrochage des rémunérations par rapport à l'inflation, en introduisant un mécanisme d'indexation du financement public en matière de rémunération, par exemple en se fondant sur l'augmentation moyenne du SMIC des trois ou cinq dernières années. Ce financement minimal permettrait de prévenir tout décrochage sans pour autant créer une obligation des pouvoirs publics de suivre au fil de l'eau les pics d'inflation.

Cette orientation doit se traduire par des actes à court terme afin que la fuite des professionnelles ne devienne pas structurelle. La revalorisation salariale des métiers de l'action sociale est un élément d'amélioration des conditions de travail, alors que la trop grande fréquence de rotation des équipes d'action sociale en sous-effectifs ne permet plus, soulignons-le, d'assurer un service et un accompagnement de qualité. Reconnaître une « valeur » à ces métiers, ce serait activer un levier majeur d'attractivité du secteur.

Enfin, il importe de redonner toute leur place aux partenaires sociaux dans la négociation des rémunérations.

3.1.3. Construire un cadre conventionnel lisible et équitable

Le paysage des régimes de rémunérations applicables aux professionnelles se caractérise par :

- Des rémunérations plus favorables pour les agents publics ;
- Des règles variables en fonction de la Convention collective nationale pour la branche de l'action sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif (BASS);
- Des rémunérations faibles dans la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile (BAD), malgré l'avenant 43, partiellement rattrapé par le dynamisme du SMIC.

Au regard de ces disparités, il importe d'abord, au-delà de l'effort global évoqué plus haut, de réduire l'écart entre les rémunérations des secteurs public et privé par une revalorisation plus forte des salaires de la BASS et de la BAD.

Pour la BASS, il apparaît indispensable qu'un cadre unifié par le haut donnant plus de visibilité aux professionnelles soit mis en place. Cet acte fort de reconnaissance de la nation permettrait de sortir des frustrations et des déceptions. Avec la refonte dans une convention collective nationale unique étendue (CCNUE), les partenaires sociaux pourraient efficacement lutter contre les inégalités de traitement pouvant résulter de mesures salariales ciblées qui ne profitent pas à tous les emplois et à tous les établissements. Cette question est complexe mais il est temps de revoir le système de rémunération fondé sur l'égalité de traitement et la reconnaissance du travail accompli.

Il s'agirait ainsi de réouvrir un chantier avec les partenaires sociaux et l'Etat pour concrétiser collectivement une harmonisation vers le haut des conditions de rémunération. L'engagement financier fort de l'Etat, en cohérence avec la préconisation de relèvement structurel du niveau des rémunérations, doit permettre aux partenaires sociaux de réaliser cette unification des conventions collectives. Les avancées sur le pouvoir d'achat et l'ouverture de négociations



dans la fonction publique qui devraient s'étendre au secteur privé constituent des premiers pas.

L'Etat est appelé à s'engager par des moyens financiers ambitieux à la hauteur des enjeux portés par la Convention Collective Unique Étendue. Il doit avoir comme objectif de procéder aux réajustements nécessaires et ainsi à la reconnaissance du travail social comme une branche socle dans notre modèle de société et dans l'accompagnement des vulnérabilités (Contributions Croix Rouge, FAS, UNIOPSS, etc.).

3.2. La question des ratios d'encadrement

Dans différents services et établissements du travail social, l'activité se décompte en nombre de personnes prises en charge, en nombre de mesures ou encore en nombre de dossiers. Les difficultés rencontrées par les travailleuses sociales et leurs équipes de direction prennent souvent la forme d'interrogation sur la charge de travail et sur la possibilité d'effectuer un travail de qualité auprès des personnes concernées.

Il apparaît dorénavant indispensable, qu'au sein des grands champs d'activité du travail social, des réflexions soient menées pour définir les conditions d'exercice garantissant la qualité de l'action conduite et du service rendu en intégrant l'idée de ratio maximum de personnes accompagnées par équivalent temps plein de professionnels formés. **C'est du reste une préconisation du rapport de l'IGAS sur les métiers de la petite enfance**, secteur qui partage largement les mêmes difficultés avec les secteurs social et médico-social¹². De la même manière, **le lien entre sinistralité et taux d'encadrement a été établi par le rapport de la Cour des comptes** qui plaide en faveur du renforcement des taux d'encadrement. La Cour a établi pour les Ehpad « un lien statistique clair entre d'une part la fréquence des AT-MP et d'autre part le taux d'encadrement, qui rapporte le nombre de soignants à celui des personnes prises en charge¹³ ».

A ce jour, les taux d'encadrement sont insuffisants et engendrent un recours indispensable aux intérimaires ou aux salariés en CDD pour remplacer les professionnelles absentes. Or, ce recours à des professionnelles extérieures à l'équipe habituelle amène, en dehors de coûts supplémentaires, de la discontinuité dans les accompagnements, ce qui nuit à la sécurisation des personnes accompagnées. Un autre type de ratios concerne plutôt le nombre de personnes accompagnées par un service. De nombreux professionnels témoignent en effet (en particulier lors des entretiens du livre blanc) de devoir accompagner un nombre très excessif de personnes. Il est souligné un écart très important entre la nature des missions définies par les politiques publiques et les moyens finalement alloués, écart perçu comme devenant insoutenable.

On observe dès lors la mise en place d'un cercle vicieux : les conditions de travail sont rendues encore plus difficiles avec le manque de personnel dans le secteur, conduisant à recourir à l'intérim et aux contrats courts pour répondre aux urgences et remplacer les absents, facteurs aggravant de discontinuité des accompagnements et de perte d'attractivité du secteur.

¹² IGAS, Qualité de l'accueil et prévention de la maltraitance dans les crèches - IGAS – Rapport Inspection générale des affaires sociales, 2023.

¹³ Rapport Cour des Comptes sur les risques professionnels dans les EHPAD publié en 2022.



Il apparaît donc nécessaire de définir clairement les besoins et de réfléchir en profondeur sur les ressources nécessaires et les ratios qui en découlent¹⁴. Du fait de la complexité technique du sujet, **il convient d'appeler les pouvoirs publics à ouvrir une large concertation sur ce sujet, documenté au préalable par une mission spécifique**. Cette dernière aura à faire un état des lieux des normes d'encadrement dans l'ensemble du secteur, mais aussi éclairer sur les taux d'encadrement réels tels qu'ils sont mis en œuvre aujourd'hui. La mesure de ces écarts doit permettre d'établir le nouvel équilibre nécessaire entre les normes quantitatives d'encadrement et les exigences qualitatives des pratiques de l'accompagnement. Les « personnes concernées » devront être incluses dans ces travaux, ainsi que dans les débats sur les besoins spécifiques d'accompagnement.

3.3. Améliorer « l'employeurabilité » et les conditions de travail

Les problématiques de rémunération, de taux d'encadrement et de conditions de travail conjuguées avec la complexité institutionnelle du secteur et le management par la performance ont conduit à une situation de fonctionnement dégradé des organisations (absentéisme, vacance des postes, forte rotation...). Il s'agit, pour les employeurs, de trouver les moyens de porter une attention particulière au recrutement et de « prendre soin » des professionnelles, afin d'en faire un facteur d'attractivité.

3.3.1. Attirer, fidéliser et avec une attention particulière au développement des carrières

L'attractivité des organisations s'incarne dans leur capacité à développer leur « employeurabilité ». Cette notion peut se définir « *comme la « capacité à employer », « à être employeur » (Duclos et Kerbourc'h, 2006)*. Elle engagerait plus loin l'employeur dans sa responsabilité « *à la création et à la gestion de l'emploi* ».

Afin d'attirer de nouvelles professionnelles dans le secteur social, les structures doivent ainsi aborder le recrutement d'une nouvelle manière, en communiquant sur l'essence des métiers, sur les publics accompagnés, en rendant visible le mode d'organisation, les avantages, les évolutions de carrières.

Sans tendre à l'exhaustivité, plusieurs éléments peuvent à ce titre être cités :

- Déployer une démarche généralisée d'aide à l'installation pour les personnels dans toutes les organisations d'emploi, en coordination avec les dispositifs préexistants sur chaque territoire : aide au logement, aide à la mobilité, développement des modes d'accueil des enfants, etc.
- Améliorer les conditions d'accueil des nouveaux arrivants qu'ils soient apprentis, stagiaires, jeunes diplômés ou professionnels en reconversion : formaliser une période de tutorat ou de compagnonnage selon les situations, voire des formations complémentaires nécessaires à la prise de poste.
- Reconnaître les compétences mises en œuvre par les tuteurs (valorisations salariales, formation).

¹⁴ On peut rappeler la recommandation du rapport de la Cour des comptes sur les risques professionnels en EHPAD : « 2- Élaborer des indicateurs de ratios de personnels soignants requis dans les ESMS et rendre obligatoire la publication pour chaque établissement du niveau atteint par ces indicateurs. »



Une attention particulière doit être portée, d'une part, au sujet de l'articulation des temps personnels, familiaux et professionnels, aspiration fondamentale des salariés et, d'autre part, à la valorisation des démarches d'accompagnements en matière d'évolution et de promotion des parcours professionnels. Les métiers du travail social se caractérisent par des possibilités de mobilité très limitées, alors même que la « pénibilité psychique » est élevée. Pour combattre l'usure professionnelle, il faut développer des processus d'accompagnement à la mobilité, favoriser les passerelles afin d'avoir l'opportunité de changer de poste ou de métier au cours de sa carrière. Il convient également de favoriser les promotions internes afin de revisiter les postures managériales. La formation des managers, notamment sur les pratiques innovantes et la valorisation de l'expérience professionnelle antérieure doivent être encouragés.

A noter que le service public de l'emploi propose aux entreprises de moins de 250 salariés de bénéficier d'une prestation de conseil en ressources humaines (PCRH), dispositif d'accompagnement personnalisé permettant d'améliorer la gestion des ressources humaines (financement Etat / OPCO) : appui au recrutement et au développement de l'attractivité, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, intégration des salariés dans l'entreprise, organisation du travail.

3.3.2. L'amélioration des conditions de travail : un investissement payant pour les pouvoirs publics

On peut distinguer deux dimensions distinctes pour améliorer les conditions de travail. D'une part, l'amélioration de la Qualité de vie et des conditions de Travail (QVCT), financée directement par l'employeur ou par les autorités de tarification : Agence Régionale de Santé (ARS), département, Direction Régionale Economie, Emploi, Travail et Solidarités (DREETS). D'autre part, la prévention de la sinistralité, avec des acteurs dépendant du statut juridique de l'employeur : caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) pour les structures privées, caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales (CNRACL) pour la fonction publique hospitalière et territoriale. Le livre blanc préconise d'investir dans ces dispositifs, au regard des retours très positifs sur l'amélioration directe des conditions et de la santé au travail. Comme pour les sujets évoqués précédemment, cet investissement suppose un soutien renforcé des pouvoirs publics et la mise en place d'organisations collectives plus orientées vers le bien-être au travail.

Développer la qualité de vie et les conditions de travail est une des voies privilégiées pour permettre un meilleur fonctionnement au quotidien pour les professionnelles, tout en améliorant la performance des organisations et in fine la prise en charge des personnes accompagnées : *« La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance globale des entreprises. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. »* (Accord national interprofessionnel, 2013).

Il s'agit, pour une structure, de partir de ses problématiques propres et d'y apporter une réponse adaptée et spécifique, en intégrant l'ensemble des personnes concernées (direction, managers, salariés) : achat de matériel pour faciliter le quotidien des professionnels (par exemple matériel pour réduire le poids de charge), formations à la prévention des troubles



musculosquelettiques, conduite de projets architecturaux, transition numérique ou encore réflexion globale sur l'organisation du travail...

Depuis 2018, les démarches QVCT se sont intensifiées dans le secteur médico-social. Déployées en associant l'ensemble du personnel, ces démarches collectives ont permis aux établissements d'identifier des marges de manœuvre pour agir sur le bien-être au travail et la qualité des soins. Les effets produits sont nombreux, à la fois sur la fidélisation du personnel (baisse du turnover), l'attractivité des structures et la diminution des arrêts maladies.

Si les démarches QVCT doivent être menées collectivement, les managers ont un rôle particulier à y jouer, en cela qu'ils portent la dynamique collective et construisent les conditions de l'effectivité des changements. Ainsi, la formation des cadres dirigeants et de proximité devrait être une priorité. On ne peut que soutenir l'initiative prise par l'Etat de proposer la mise en place d'un parcours de formation spécifique, dédié aux managers des secteurs social et médico-social, visant à les outiller, pour animer et construire collectivement de nouvelles façons de travailler, qui concilient QCVT, santé et efficacité, tout en leur permettant de faire face aux dysfonctionnements, aux aléas, aux changements et aux contraintes de l'établissement, contribuant ainsi à l'attractivité des organisations.

La sinistralité¹⁵, quant à elle, a des conséquences sur l'organisation des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Par exemple, en 2020 ce sont plus de 4,5 millions de journées qui ont été perdues dans les EHPAD et services à domicile (soit une moyenne de 12 jours d'absence par salarié pour cause d'accident du travail). Ainsi, le taux élevé d'accidents du travail et de maladies professionnelles contribue au taux d'absentéisme global du secteur relativement élevé : en décembre 2021, un tiers des établissements sociaux et médico-sociaux (ESSMS) avaient 5 salariés ou plus absents¹⁶.

La prévention est l'une des solutions pour résoudre cette situation dégradée des établissements et services. Des dispositifs existent mais leur dispersion et leur complexité en limitent aujourd'hui l'utilisation par les employeurs¹⁷. Dans le secteur privé, le faible taux de recours aux aides financières (aides CARSAT notamment) est principalement dû à la problématique du reste à charge et du seuil d'éligibilité aux aides pour les seules entreprises de moins de 200 salariés, apprécié au sens de l'employeur et non de l'établissement¹⁸. Dans le secteur public, la CNRACL ne dispose pas d'un réseau territorial assez développé pour proposer aux structures l'accès à un réseau de préventeurs suffisant. Par ailleurs, ses moyens financiers ne semblent pas à la hauteur de l'enjeu (13 M€ par an pour le Fonds National de Prévention, pour l'ensemble des employeurs territoriaux et hospitaliers).

Investir dans la prévention est un gain que l'Etat ne doit pas négliger pour résoudre la désaffection du secteur social, en permettant un accès facilité aux dispositifs existants de prévention et en équilibrant les aides allouées au secteur privé et au secteur public.

¹⁵ La sinistralité regroupe les accidents du travail et les maladies professionnelles

¹⁶ Enquête Tensions RH réalisée par le Secrétariat général du ministère des affaires sociales, la DGCS, la DNUM, la DREES, Déc. 2021. Absentéisme toutes causes confondues.

¹⁷ Le taux de recours actuel des ESSMS PA/PH privés du secteur est de 1%.

¹⁸ Par exemple, dans le champ de la BASS, les associations comptant 300 salariés ou plus, concentrent plus de 62% des effectifs du secteur (enquête emploi 2017 Unifaf).

4. Passer du management par le chiffre aux organisations participatives

La notion de qualité du travail réalisé n'est pas une donnée consensuelle entre les salariés eux-mêmes, ainsi qu'avec leur hiérarchie. Elle est l'objet de tensions multiples, source de conflits éthiques sur ce que « prendre soin » veut dire. Les désaccords sur la qualité devraient ainsi être explicités, délibérés, arbitrés, au sein des organisations, c'est une condition pour retrouver le sens et l'efficacité. Dans ce cadre, l'échange, voire l'exposition et la régulation des conflits ne doivent pas être évacués mais au contraire assumés et « socialisés »¹⁹. Il peut dans ces conditions être régulé et arbitré afin de faire avancer le collectif dans le cadre de pratiques professionnelles « acceptables » par tous.

Cette ligne directrice doit, toutefois, tenir compte de la diversité des configurations institutionnelles (public/privé/association/collectivité, etc.). De même, le management n'est pas traditionnellement un objet de politiques publiques.

Les enquêtes scientifiques (DARES notamment) et internationales comparant les pays de l'Union Européenne entre eux apportent un résultat : les organisations apprenantes sont corrélées avec plus de bien-être au travail et un moindre absentéisme. Les salariés ne peuvent s'épanouir professionnellement que s'ils ont le sentiment d'être partie prenante dans les décisions qui sont prises et dans les modes de régulation interne aux organisations.

Il semble donc exister un lien fort entre le sens qu'on donne à son travail et les organisations participantes. En effet, la participation des salariés est un critère de réduction de l'absentéisme et des arrêts de travail, tandis que le sentiment de ne pas être écouté dans son organisation, ajouté à des conditions de travail dégradées, conduit à quitter le métier (C. PEREZ). Il s'agirait ainsi d'inciter et d'accompagner à une autre gouvernance des organisations, qui ferait une place à l'expression des salariés et à leur participation aux décisions, afin de contribuer à sortir de la crise des conditions de travail que nous connaissons aujourd'hui. C'est aussi libérer des espaces et de la temporalité pour développer le pouvoir d'agir des personnes autour de marges d'expression et de créativité retrouvées.

Il existe une diversité d'expériences et de modèles expérimentés par le haut et par le bas dans différents pays de l'union européenne (Entretiens du livre blanc du 13 mars 2023) : entreprises dites « libérées », codétermination, bicaméralisme, responsabilité sociétale des entreprises (RSE), entreprise à mission, gouvernance partagée, économie sociale et solidaire (ESS), nouvelle vague coopérative, économie des communs, etc. Ces expériences concrètes sont documentées, avec leurs avantages et leurs limites. Cependant, elles visent toutes à développer un management moins hiérarchique qui laisse plus de place à l'autonomie des

¹⁹ Audition de Bernard PROT (13 mars 2023) : « La qualité du travail au prisme de la clinique de l'activité. Du travail empêché au pouvoir d'agir ». Cf. Clot Yves et coll. (2021). Le prix du travail bien fait. Paris, La Découverte.



salariés et participe d'une réduction de « travail subordonné »²⁰. Par exemple, la mise en place d'espace collaboratif accordant aux salariés un temps d'analyse et de délibération sur leur travail conduit à un gain en termes de sens et d'efficacité. De même, la codétermination associe davantage les salariés non seulement dans la consultation mais aussi aux prises de décisions. Les organisations du travail qui laissent davantage d'autonomie aux salariés sont aussi gage d'organisations du travail plus apprenantes et donc plus innovantes. En définitive, il y a bien des liens à effectuer entre l'organisation du travail, l'autonomie des salariés, leur capacité à participer aux décisions qui les concernent et, in fine, l'efficacité des organisations.

4.1. Des organisations réflexives pour prendre soin (de la parole) des travailleuses sociales

Il s'agit de refaire du « collectif de travail » et de mettre au cœur de l'évolution des organisations la mise en œuvre d'espace de pratiques réflexives et d'analyse de pratiques, afin de ne pas enfermer les professionnelles dans la solitude et le sentiment d'impuissance : prendre soin de la parole des travailleuses sociales, avec des espaces où l'on puisse délibérer les enjeux professionnels et éthiques, redonner collectivement un sens aux actions et accompagner la charge émotionnelle du métier

Les épreuves professionnelles et éthiques, telles qu'elles ont été explicitées par Bertrand RAVON au cours de son audition²¹, renvoient à tous ces moments d'incertitude où la travailleuse sociale se demande que faire, face à une situation qui engendre un conflit de valeur ou dans laquelle les solutions à disposition atteignent leurs limites, alors que la situation ne doit pas continuer à se dégrader. De ce fait, les travailleuses sociales sont exposées en permanence à des dilemmes entre aider la personne à être autonome ou intervenir pour la protéger. Il faut être présent à l'autre tout en maintenant une distance nécessaire à l'autonomie. Cette posture subtile requiert une liberté d'action qui puise dans un travail de réflexivité professionnelle et de résistance, mais implique aussi un cadre managérial sachant déléguer des marges d'initiative et des stratégies d'adaptation.

C'est là où la nécessité de prendre soin de la parole des travailleuses sociales prend tout son sens. C'est parvenir, du point de vue de l'encadrement, à réduire le travail subordonné et créer des espaces de parole où les professionnelles peuvent reprendre collectivement le sens de l'action.

Pour autant, prendre soin de l'expertise des travailleuses sociales ne consiste pas simplement à libérer la parole. Tout comme nous ne perdons pas le sens du travail comme nous pouvons perdre nos clefs, la parole n'est pas un oiseau en cage, à qui l'on ouvrirait la porte pour qu'il s'envole, comme des paroles en l'air... Il n'y a rien de plus contreproductif que l'expérience de la parole inutile. La reconquête du pouvoir d'agir implique d'ouvrir un espace de délibération avec la ligne hiérarchique, centrée sur la résolution des conflits de critère sur la qualité du travail (Bernard PROT); ce qui permet d'arbitrer les désaccords en ce domaine, les contradictions ou les dilemmes et, en même temps, de déculpabiliser les travailleuses sociales

²⁰ T. Coutrot et C. Perez (2022), Redonner du sens au travail-une aspiration révolutionnaire, La république des Idées, éditions du Seuil, septembre.

²¹ Audition de Bertrand RAVON (13 mars 2023) : « Du travail au métier : les épreuves de la professionnalité. Refaire parler le travail social ».



du sentiment d'impuissance. Au bout du compte, on trouve alors dans ce cheminement moins des bonnes pratiques transférables à d'autres situations, que des pratiques discutées et acceptables.

Dans cette perspective, il s'agirait d'élargir l'espace classique de la supervision ou de « l'analyse des pratiques professionnelles » (APP). Elle offre certes un espace de régulation de l'activité autour des situations délicates à forte intensité émotionnelle, mais demeure, au moins partiellement, confinée dans un rapport de soi à soi, animé par un psychologue, dans une conception mentaliste de la réflexivité (B. RAVON). De ce fait, la possibilité de transformer une plainte en un questionnement éthique et de produire un sens collectif de l'activité apparaît limitée.

Les transformations positives du management seraient ainsi dans la capacité à soutenir des espaces collectifs de délibération susceptibles de réguler les désaccords et les contradictions, l'incertitude et le tâtonnement. Le management devrait au moins partiellement intégrer la prise de risque aussi bien pour les personnes accompagnées que pour ceux qui les accompagnent. En somme, pour les travailleuses sociales, passer d'un espace de décision solitaire à des espaces collectifs de travail, c'est passer de l'impuissance au pouvoir d'agir, c'est gagner de l'autonomie d'action dans un équilibre entre les règles formelles et l'improvisation, les dispositifs prédictifs et les marges d'initiative, les procédures et les ressources mobilisables, dans l'adaptation permanente aux situations.

Ainsi, à titre d'illustration, la ville d'Aubervilliers²² s'est engagée dans une démarche de réorganisation du service social de polyvalence, par la mise en mouvement collective et la création d'espaces de respiration et de réflexion. Cette démarche permet tout à la fois de travailler la revalorisation des métiers du social et la réappropriation du sens des missions : analyse collective des pratiques dans un contexte de fortes tensions sur le recrutement, tandis que les travailleuses sociales expriment une usure professionnelle, un sentiment d'isolement face aux responsabilités et une expérience douloureuse de « travail mal fait ». Parmi les enseignements de la démarche : elle libère l'énergie des professionnelles pour réinventer leur métier ; elle révèle la nécessité de revenir au cœur du métier face à des situations de plus en plus complexes ; l'enjeu de se positionner activement sur l'interdépendance de fait des acteurs du champ social et la nécessité d'une action collective ; l'enjeu d'interroger la relation à la personne accompagnée et la place de celle-ci dans le travail social.

4.2. Renforcer le soutien et l'accompagnement technique des pratiques professionnelles

Le développement des outils de coordination, mobilisant les partenaires et les personnes accompagnées, permet également de sortir de l'entre-soi et de l'isolement institutionnel. Le travail social rassemble un ensemble de pratiques qui implique la coordination des efforts de différents acteurs dans un même territoire, afin de fournir une analyse complète de la complexité des situations rencontrées par les personnes concernées.

²² Audition de Anne-Sophie DELECROIX, Directrice Générale Adjointe Solidarités, Aubervilliers : « Un enjeu de déssectorisation dans un contexte post crise sanitaire et de métiers du social en tension ? La démarche de réorganisation du service social de la ville d'Aubervilliers », 3 février 2023, dans le cadre du groupe de travail « pour que l'accompagnement redevienne le cœur de métier », piloté par Cécile Lemberet et Jean-Marie Vauchez.



Cependant, cette collaboration entre les professionnelles exige une interconnaissance permettant de fluidifier et d'optimiser les modalités d'accompagnement, notamment par la clarification des rôles et des missions de chacun et de leur complémentarité. Pour faciliter ce travail de qualité, il est nécessaire de développer des outils pour impulser et pérenniser cette dynamique, tels que des annuaires partagés et des temps de formation inter-structures. Ainsi, plusieurs exemples d'annuaires partagés par les professionnelles et les personnes accompagnées semblent montrer leur efficacité. Ces dispositifs pourraient être à développer. Il apparaît également judicieux d'envisager un axe de travail portant sur le rôle des conseillers techniques. Dans le strict respect de l'éthique et de la déontologie en vigueur dans le domaine du travail social, le conseiller technique apporte une contribution précieuse à la réflexion sur les évolutions des pratiques professionnelles en lien avec la fonction publique.

Cette fonction pourrait être étendue à l'ensemble des domaines du travail social, dans la mesure où elle contribue à briser les cloisonnements souvent présents dans les politiques publiques. En outre, la présence d'un conseiller technique permet une veille sociale auprès des directions et offre un soutien à la prise de décisions éclairées que ce soit dans les collectivités, les organismes ou les associations.

Le travail social gagnerait ainsi à valoriser et développer la fonction de conseiller technique-en travail social dans l'architecture de l'encadrement de l'action sociale des collectivités, des organismes et des associations²³. Le conseil technique permet d'assurer une veille, un devoir d'alerte et une meilleure garantie des spécificités de l'action sociale et du travail social dans le projet institutionnel, le développement et la coordination des services et des pratiques, l'articulation et la réflexion avec les partenaires au service des personnes accompagnées. Il offre également un appui méthodologique de conseil d'expertise à l'intention des professionnelles, des cadres de proximité, des directions et des élus. Il est une ressource pour accompagner les réflexions et la mise en œuvre des changements de postures professionnelles. Il contribue à soutenir la mise en place d'expérimentations et leur évaluation. Il est un précieux soutien aux espaces réflexifs autour du sens et de la technicité de la pratique professionnelle.

En somme, il nous semble que le développement de cette fonction pourrait s'avérer particulièrement utile pour l'ensemble des acteurs du travail social, à la fois pour renforcer la pertinence et la qualité des pratiques professionnelles, mais également pour consolider la place de ce domaine d'intervention dans les politiques publiques.

4.3. La recherche-action collaborative, vecteur de sens

L'ambition de la recherche-action est de produire à la fois des connaissances pratiques, utiles pour l'action en permettant notamment de surmonter des problèmes, mais aussi des connaissances théoriques plus générales²⁴. Elle est une activité scientifique mais avec une posture singulière permettant de développer l'ambition d'opérationnalité de l'expertise sans renoncer aux exigences de la rigueur méthodologique. Elle implique les chercheurs et les

²³ Voir la contribution sur ce point de l'ANCA SD, « De la pertinence de réintroduire la fonction de conseiller technique en travail social dans les organisations des départements ».

²⁴ On parle de « recherche collaborative » lorsque la démarche associe les savoirs des personnes accompagnées, avec les savoirs universitaires et les savoirs des professionnelles.



praticiens qui sont conduits à collaborer ensemble pour résoudre une question. En ce sens, pour reprendre une terminologie actuellement en vogue, la recherche-action n'est pas seulement une recherche « sur », ni même une seule recherche « avec », mais c'est une activité de recherche collaborative « sur » et « avec ». Elle est un espace privilégié de réflexivité et de production de sens de l'action conduite.

Les travailleuses sociales doivent s'aguerrir aux outils et méthodes d'analyse et de compréhension des contextes très complexes et mouvants dans lesquels elles interviennent. La production de connaissances permet de nommer, de décrire et de rendre visibles les enjeux, dans l'objectif d'accompagner l'émergence de nouvelles postures professionnelles. La recherche-action peut constituer un outil précieux aidant à inscrire certaines innovations dans le contenu de la formation et dans l'appropriation des compétences concernant notamment la participation et le développement du pouvoir d'agir. L'accompagnement des recherches-actions est ainsi encouragé avec des efforts qui doivent converger vers la formation-action, l'échange de pratiques, l'organisation interinstitutionnelle et les dispositifs de co-formation (professionnels/usagers/élus). La recherche-action apparaît ainsi comme une formule adaptée au déploiement dans les territoires des projets collectifs et du développement social.

Les Entretiens du livre blanc ont montré que la démarche de recherche est un facteur déclencheur et accélérateur de la prise de conscience des enjeux du travail social, par exemple autour de la transition écologique ou du développement des interventions collectives et de participation citoyenne. Le déploiement de la « recherche collaborative » est une démarche particulièrement heuristique car elle permet de travailler les processus à la racine en éclairant les pratiques émergentes et la part invisible du travail quotidien des professionnelles du champ social, du soin et de l'économie sociale et solidaire²⁵. Cette perspective se diffuse progressivement depuis quelques années mais elle reste timide. Même si cette démarche associant des chercheurs, des formateurs, des professionnelles et des personnes concernées par l'action publique suscite des inquiétudes parmi une part encore non négligeable des travailleuses sociales, elle est cependant un puissant levier de changement des pratiques²⁶. En effet, elle touche au noyau dur du modèle professionnel du travail social, car cette orientation implique de prendre en compte l'intégration des personnes accompagnées dans la conception et l'élaboration des politiques publiques.

La recherche-action permet de lier, dans la même activité, théorie et pratique. La collaboration entre différents types d'acteurs (chercheur, travailleur social, personnes accompagnées, etc.) permet d'appréhender la réalité du travail social et d'élaborer en commun des stratégies de changement. Elle est un processus formatif, un atelier qui renouvelle le rapport entre recherche et société et où se fabrique de la connaissance prescriptive, qui peut représenter un contrepoids à la fragmentation croissante de la société et à la singularisation des épreuves professionnelles que traversent les individus. Il serait donc utile que ce type de démarche puisse se développer dans le travail social.

²⁵ M. Jaeger (2017), « L'implication des HUC (Habitants-usagers-citoyens) dans la recherche, Vie Sociale, 4, 11-29.

²⁶ Par exemple, voir le vivifiant ouvrage de « sociologie dessinée » fruit d'une recherche-action: Collectif Metis, « Patience, prudence et petits pas. À la recherche du sens du travail social et médico-social. Le cas des Maisons de la Métropole du territoire de Vénissieux - Saint-Fons », Métropole de Lyon, <https://www.millenaire3.com/ressources/2019/patience-prudence-et-petit-pas>

5. Développer les ressources et les démarches éthiques du travail social

La valorisation du travail social passe par la réaffirmation des principes fondamentaux des compétences éthiques et du positionnement professionnel, qui structurent autant qu'ils révèlent l'identité du travail social, avec le souci permanent de l'intérêt supérieur de la personne ou de la population concernée. Néanmoins, la référence aux valeurs éthiques, qui participent à la fondation du travail social, souffre encore aujourd'hui d'un manque de visibilité, de lisibilité et de reconnaissance.

L'éthique est associée à une démarche et un engagement, émanant des pratiques professionnelles, qui se manifestent par des gestes concrets vis-à-vis d'autrui : l'attention à l'autre, le temps de l'écoute, la conscience professionnelle. Ces conduites professionnelles sont sous-tendues par des valeurs : respect de la dignité de chaque personne, non-discrimination et égalité, confidentialité et respect de la vie privée, responsabilité et transparence, éthique professionnelle, bien commun. La déontologie est à comprendre comme un « ensemble de devoirs et de règles dont se dote une profession, pour régir la conduite de ceux qui l'exercent et organiser ses fonctionnements ». En ce sens, la Commission éthique et déontologie du travail social (CEDTS) formule deux axes de proposition, autour d'une part du soutien aux ressources éthiques et, d'autre part, d'un socle déontologique.

5.1. Pour une forte incitation au développement des ressources et des démarches éthiques en travail social

La Commission réaffirme l'urgente nécessité de créer des espace-temps de réflexion éthique ancrée sur le terrain, autour de l'importance des dilemmes de situation et des enjeux de sens de l'action : il s'agit tout autant d'instituer des dispositifs éthiques que de reconnaître et valoriser le temps à y consacrer.

S'agissant de la formation, tout en reconnaissant que les questions éthiques sont bien présentes dans les référentiels des différents diplômes d'Etat en travail social, la CEDTS a pu observer au vu des résultats d'une enquête flash, qu'un décalage existe entre ce qui est requis dans ces référentiels et l'application concrète dans les modules de formation dispensés par les établissements de formation en travail social²⁷. Aussi, la CEDTS propose de contribuer à la réalisation d'une étude plus approfondie, afin de mieux appréhender la façon dont les questions éthiques sont enseignées dans ces établissements.

²⁷ On peut consulter en annexe la contribution développée de la Commission éthique et déontologie du travail social (CEDTS).

5.2. Elaborer un socle déontologique gardien du sens du travail social

5.2.1. Un avis consultatif systématique du Haut conseil du travail social (HCTS), pour toute évolution des politiques sociales

Le HCTS, dont sa commission éthique, doit pouvoir être saisi, voire s'auto saisir, dès lors que des projets de modifications de textes réglementaires, ou des éléments d'évolution de la société, viennent interroger les enjeux éthiques en travail social, afin de rendre un avis consultatif. Il s'agit de pouvoir apporter un éclairage sur les enjeux éthiques que posent les projets des politiques publiques et constituer ainsi un renfort « déontologique » au service de ces dernières.

Pourquoi convoquer un éclairage éthique pour des textes de loi ayant des conséquences importantes pour le public bénéficiaire du travail social et de l'intervention sociale et pour la pratique des métiers du secteur ?

- La prise en considération des personnes concernées peut se réaliser à travers la CEDTS qui en comprend une représentation parmi ses membres. Incontournable, le regard des citoyens permet de sortir des considérations techniques entre experts. Il s'agit d'un enjeu démocratique de lien entre les citoyens et leurs institutions.
- La réflexion éthique intègre un changement de paradigme qui s'est opéré ces dernières années : parce que nous ne pouvons plus penser le travail social comme nous le pensions encore à la fin du XXème siècle, parce que les mutations particulièrement rapides de notre secteur conduisent les organisations et les modes de management à devenir « paradoxants », l'éclairage éthique est une démarche de « veille » et d'alerte sur les écueils et limites dans l'application des politiques publiques.
- Plus concrètement, l'éthique permet d'interroger les pratiques permettant un équilibre entre le devoir de protection des personnes et les libertés individuelles. C'est un enjeu fondamental pour les prochaines années considérant les transitions démographique, numérique et écologiques, qui posent les questions de protection des adultes vulnérables et son corollaire indissociable : le partage d'information à caractère secret, mais aussi l'évolution du regard porté sur la personne accompagnée et ses vulnérabilités.
- La vigilance et l'indépendance de la CEDTS permettraient d'anticiper les problèmes liés à une forme de marchandisation du secteur et aux dérives que peut engendrer la recherche accrue de bénéfices au détriment des personnes et du service qui pourrait être proposé.
- La perte de sens dans la pratique des métiers du social et de l'intervention sociale pose un réel enjeu d'attractivité des métiers du secteur. L'État et ses institutions pourraient, par la saisine de la CEDTS, garder une vigilance accrue sur des projets en lien avec le déploiement des politiques publiques. En effet, les métiers du secteur ressentent en premier lieu les ajustements ou modification de ces dernières.

- Le maillage des comités éthiques locaux en lien avec le CEDTS permet un lien avec les territoires et peut constituer un outil d'évaluation supplémentaire des politiques publiques.

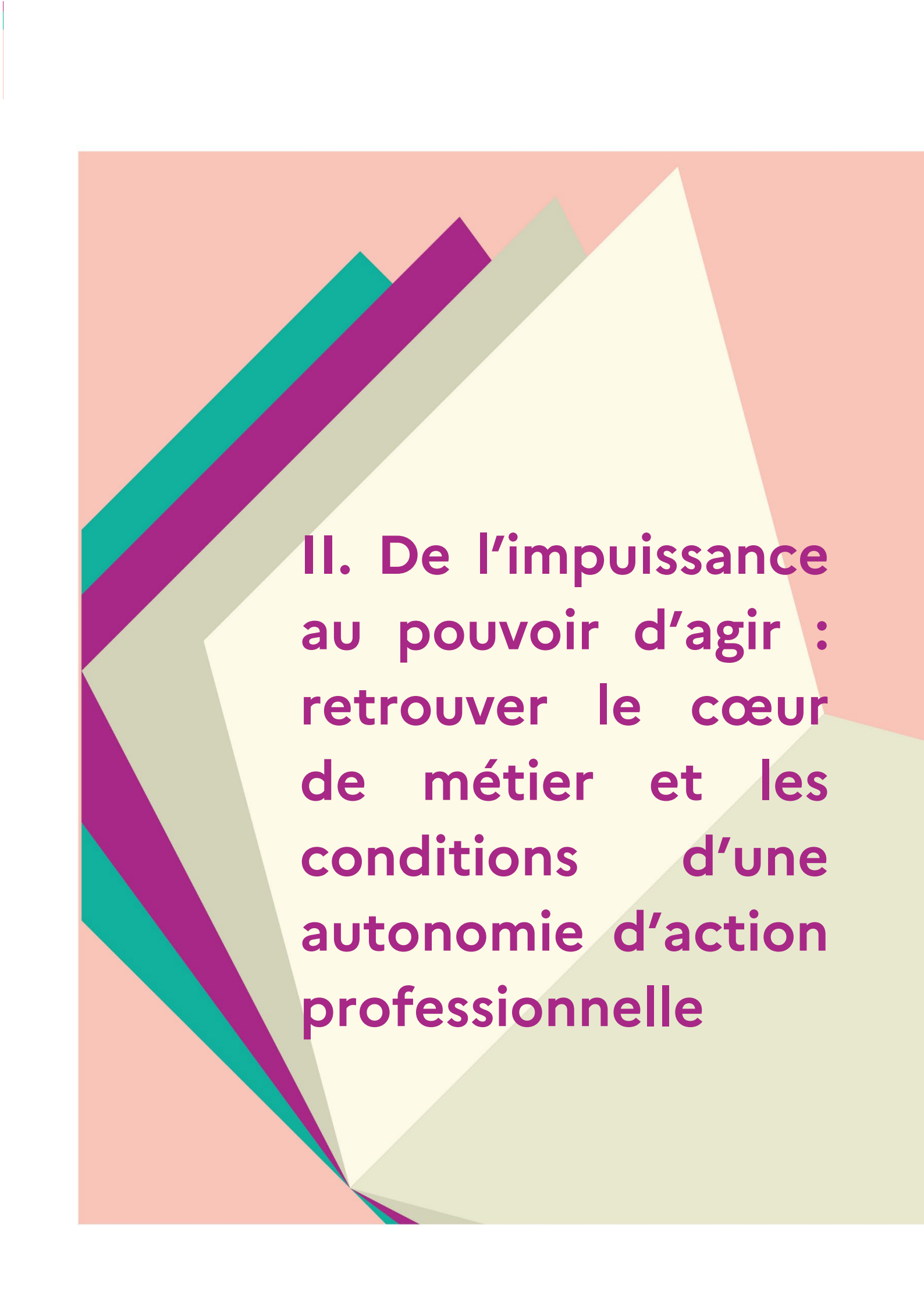
5.2.2. Un texte référentiel en matière d'éthique et de déontologie du travail social

S'il apparaît important d'éviter toute confusion entre éthique, déontologie et morale, il semble néanmoins nécessaire de voir comment articuler les trois notions, sans chercher à les opposer.

Si éthique et déontologie se distinguent, il apparaît peu judicieux de les opposer. L'éthique fait appel à la pluri discipline, à la pluri professionnalité et se distingue en cela de la déontologie : pour autant, l'une et l'autre se déclinent à travers des valeurs (pour l'une), des règles (pour l'autre) qu'il conviendrait de rapprocher. La dimension déontologique constitue une ressource de la démarche éthique car, quand elle existe, elle est une des normes à interroger : c'est à dire qu'elle se trouve parfois en tension dans et par une situation problématique. Pouvoir se référer à une déontologie formalisée constitue une dimension essentielle du travail en tant qu'elle renforce la crédibilité des acteurs et constitue un gage de respect des valeurs professionnelles.

S'il donne des orientations et pose des limites à ce qu'il est permis de faire, le cadre déontologique constitue une ressource normative parmi d'autres et ne pouvant se suffire en lui-même. Comme le cadre législatif et réglementaire, il ne donnera jamais de réponses toutes faites aux points de tension auxquels la pratique nous confronte au quotidien.

Une des trois missions du Haut Conseil du Travail Social est « d'élaborer des éléments de doctrine en matière d'éthique et de déontologie du travail social, et de diffusion des bonnes pratiques professionnelles. » Cette mission revêt la plus haute importance compte tenu de l'extrême diversité des métiers du social qui ne renvoie pas au rattachement à un seul corps professionnel, ni même à une seule formation réglementée. Toutefois, les textes réglementaires qui identifient les droits des usagers renvoient de fait à l'obligation des professionnels. La diversité des métiers du travail social impose communément le respect et la dignité de la personne.



**II. De l'impuissance
au pouvoir d'agir :
retrouver le cœur
de métier et les
conditions d'une
autonomie d'action
professionnelle**



Dans un contexte de diffusion très abondante des problèmes sociaux, la réponse sociale française a privilégié l'approche individuelle et a largement systématisé l'accompagnement social individualisé au fil des différents dispositifs mis en place, sans pour autant que le travail social ait les moyens d'infléchir les causes des situations qu'il traite. En effet, les travailleuses sociales restent souvent assignées à résoudre les problèmes au cas par cas, sur le mode de l'urgence. Elles sont confrontées à une multiplicité de dispositifs qui, à la fois, s'accumulent et sont morcelés.

Le pouvoir d'agir, pour autant qu'il soit défini²⁸, peut être considéré comme une voie de dépassement du sentiment d'impuissance des professionnelles du travail social, en même temps qu'il est un vecteur de transformation des conceptions et des méthodes du secteur. La question des temps du travail social s'impose alors comme une dimension essentielle. En effet, au-delà de l'embolisation administrative du travail social, au détriment de l'établissement d'une relation, il s'agit de créer les conditions pour retrouver du temps et des espaces qui offrent des marges de manœuvre et des possibilités d'initiatives, afin que l'action sociale soit plus préventive, participative et inclusive.

1. Repenser l'accompagnement des personnes en réhabilitant la notion de temporalité : le temps de l'accueil, le temps de l'écoute, le temps de l'accompagnement et le temps de la coopération

Comme il l'a été indiqué, les travailleuses sociales sont saturées de demandes d'aides administratives pour l'accès aux droits des personnes, au détriment de leur mission d'accompagnement de qualité dans une approche globale. De plus, la dématérialisation des offres de services et de prestations des organismes de sécurité sociale conduit à reporter sur les travailleuses sociales des autres institutions l'accompagnement physique avec des files actives intenable et nécessite un accès aux organismes que les travailleuses sociales n'ont pas.

²⁸ Pour une définition, on peut consulter, C. Avenel, C. Martin (Coord.) *Manuel de l'intervention collective pour les travailleuses sociales. Des principes à l'action en faveur du développement social*, Paris, La Documentation française, 2021.

1.1. Intégrer le temps relationnel dans l'activité en séparant accès au droit et accompagnement

Nous devons le souligner : il y a, plus généralement dans les champs de l'action sociale et du médico-social, un enjeu de réhabilitation d'une notion fondamentale du travail social : la temporalité. Celle-ci semble avoir été décrédibilisée au fil du temps au nom d'une recherche d'efficacité et d'efficacités : le résultat est une intervention publique, soumise à la pression du toujours « mieux » et « juste à temps », de plus en plus procéduralisée et assignée à produire des résultats concrets et mesurables dans des délais rapprochés. Or, la qualité, l'efficacité, le résultat, se réalisent à l'échelle du temps : le temps de l'écoute d'abord, le temps de la disponibilité, le temps nécessaire pour garantir la qualité de la présence à l'autre et donc de l'accueil et de l'accompagnement, avec un rythme des personnes qui n'est pas nécessairement celui des dispositifs. Par ailleurs, le temps de la coopération nécessaire à la transversalité de l'intervention et à l'accompagnement en multi-référence est chronophage et renvoie une fois encore au travail invisible non valorisé. Pouvoir prendre le temps d'aller vers, d'accueillir et d'accompagner permet de renouer avec ce que l'on a perdu en cours de route, à savoir l'épaisseur et la continuité de la relation d'aide entre la professionnelle et la personne accompagnée.

Dans son avis du 12 juillet 2022 sur les métiers de la cohésion sociale, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) montrait que *« l'organisation du travail dans certaines structures est de plus en plus souvent minutée en raison de la diminution des moyens consacrés à l'accueil des guichets ou de la dématérialisation des services »*. Pour favoriser une réelle prise en compte du temps nécessaire à une relation d'accueil et d'accompagnement de qualité avec les personnes accompagnées, cet avis du CESE va jusqu'à préconiser de *« supprimer toute limitation a priori de durée d'accompagnement ou de présence dans les nomenclatures d'actes ou indicateurs de pilotage imposés aux professionnels »*.

Cette question est d'autant plus importante qu'elle relance une réflexion de fond sur la place et le rôle du travail social dans l'accès au droit, là où une embolisation par des tâches de nature administrative dénature le cœur de métier, c'est-à-dire l'accompagnement. Le travail social ne se réduit pas à l'accès aux droits. Il est donc important de corriger cette dérive pour redonner du sens à la pratique des professionnelles et leur permettre de se concentrer sur leur mission première. L'accès au droit est un outil pour les travailleuses sociales et non pas une fin en soi.

La logique d'offre de service recèle en elle-même un risque de dénaturation de l'acte professionnel, qui est le service de la relation, et non pas simplement la gestion sociale du droit administratif ou la distribution d'aides diverses. Le sens et l'efficacité du travail social ne consiste pas simplement à relayer une offre de service, mais à attribuer cette dernière dans le cadre d'une relation d'aide, d'écoute et d'accompagnement poursuivant l'objectif d'autonomisation de la personne.

Les organismes de protection sociale pourraient ainsi intégrer, dans les conventions d'objectifs et de gestion (COG), à l'instar de la tarification à l'activité dans les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), la notion centrale « de temps relationnel » dans le travail d'accès au droit, d'une part, et les offres d'accompagnement, d'autre part.

La dématérialisation est un vecteur d'accès au droit mais elle implique d'accompagner celles et ceux qui ne peuvent s'y conformer. En effet, elle suscite pour une bonne partie de la population des difficultés sérieuses d'accès aux droits avec la diminution des accueils



physiques de ces organismes et la réduction du temps disponible à l'appui et l'expertise des techniciens conseils en matière de prestations légales. Par exemple, il y aurait à reconstruire des liens fonctionnels et de coopération entre les services sociaux des collectivités (la polyvalence de secteur notamment) et les organismes de sécurité sociale. En effet, les freins récurrents identifiés dans les territoires sont le manque de contacts des services sociaux avec les caisses partenaires.

On devrait pouvoir attendre des travailleuses sociales qu'elles soient positionnées sur des fonctions d'accompagnement, de participation et de développement social. L'accès à des prestations et l'accès aux droits au sens large pourraient être assurés par des personnels socio-administratifs, dès lors qu'on prévoit leur montée en compétences. Il faut résolument engager le chantier visant à traiter autant que possible la question de l'accès simplifié aux droits²⁹ et à réorganiser les tâches administratives afin de donner aux travailleuses sociales un peu plus d'espace et du temps pour libérer l'initiative et exercer leur cœur de métier au profit des personnes accompagnées.

1.2. Consolider et développer les fondamentaux de l'accueil inconditionnel pour garantir la présence humaine

Il ne s'agit pas de remettre en cause les dispositifs qui constituent un progrès social pour de nombreuses personnes en situation de précarité. Il s'agit surtout d'interroger la place à laquelle ont été mises les travailleuses sociales dans ces dispositifs. Il s'agit également de revisiter les modes d'accès des personnes en difficulté à leurs droits sociaux³⁰. Car cette évolution a miné progressivement autant l'accompagnement individualisé, qui reste un point fort de l'aide aux personnes et de la connaissance fine des publics, que l'action collective et le développement social qui ne trouve plus leur place dans le système.

Les constats des difficultés rencontrées lors du premier accueil ont été souvent répétés et sont principalement liés à une demande massive et croissante. D'une part, la longueur des délais d'attente pour obtenir un rendez-vous avec une travailleuse sociale peut être très long et est à l'origine du découragement de certaines personnes. D'autre part, l'accueil -quelle que soit l'institution- est ressenti comme de moins en moins « humain ».

Depuis le plan d'action en faveur du travail social et du développement social (2015), des avancées ont été réalisées vers une approche intégrée de l'accueil qui prend véritablement en compte la personne dans sa globalité. Cet accueil social inconditionnel de proximité doit « garantir que toute personne rencontrant des difficultés ou souhaitant exprimer une demande d'ordre social bénéficie d'une écoute attentionnée de la globalité de ses besoins et préoccupations afin de lui proposer le plus tôt possible des conseils et une orientation adaptée, dans le respect du principe de participation des personnes aux décisions qui les concernent ». Il vise à offrir une écoute de toute personne rencontrant une difficulté d'ordre social afin d'établir un bilan, de la renseigner sur ses droits, de s'assurer de leur ouverture le cas échéant et de lui proposer, au plus tôt, une réponse adaptée et facilement accessible dans son environnement. L'organisation du premier accueil implique donc la mise en cohérence territoriale des politiques d'accueil, notamment en lien avec les Maisons France Services et des

²⁹ La démarche d'automatisation de l'accès aux droits ouverts par le RSA et la prime d'activité, dite « solidarité à la source » engagée par le Ministère demande, à pouvoir être généralisée pour 2025.

³⁰ Des initiatives existent dans les territoires pour transformer ces points de contacts stratégiques que ce sont les accueils (avec formation des agents qui ne sont pas des travailleuses sociales). Par exemple, le TI Lab de Bretagne, <https://www.labacces.fr/?PagePrincipale>



conditions permettant le relais de second niveau³¹. C'est également dans cette perspective que l'on peut établir de façon partagée des critères de désignation d'un référent de parcours, en tenant compte des préférences de la personne, de la pertinence et de la faisabilité du dispositif, et de son rôle tout au long de l'accompagnement.

Encore trop souvent, les personnes doivent faire face à des réorientations de guichet en guichet. Dans le cadre de la lutte contre le non-recours aux droits sociaux, il est nécessaire de permettre l'accès aux droits par des professionnelles formées. Les services de proximité doivent être ouverts à l'accueil des personnes et offrir ce service. A ce jour, trop de services publics sont inaccessibles à la population. Les Maisons France Services ont été conçues dans le but de pallier cette situation. Nous constatons que si elles peuvent être un relais, elles sont actuellement mal préparées à être le lieu du premier accueil. Il convient de privilégier le contact humain avec des professionnelles connaissant les dispositifs pour trouver l'information dans une dynamique de réseau. Les professionnelles assurant cet accueil doivent être formées à recevoir une demande, l'évaluer et élaborer une réponse adaptée. Elles doivent accompagner le lien vers le bon interlocuteur.

Dans les services sociaux, afin de permettre aux professionnelles de libérer du temps administratif, il est possible d'envisager le retour des auxiliaires sociales, à l'image des secrétaires médicales. Des professionnelles formées pour soutenir administrativement les travailleuses sociales pourraient permettre à chaque professionnelle de reprendre une place au sein de l'accompagnement des personnes. Par exemple, dans le conseil départemental du MORBIHAN³², les secrétaires (catégorie C) deviennent des chargés d'accueil social (catégorie B) avec un plan de formation spécifique. Elles peuvent assurer « l'accueil numérique » qui participe à la prise en main des outils numériques pour faciliter l'accès aux droits sociaux, contribuer à la lutte contre « le non-recours » et faire découvrir les opportunités offertes par des outils dématérialisés dans la vie quotidienne. Selon le maillage territorial, ces chargés d'accueil social peuvent proposer des ateliers numériques offrant un accompagnement dans une démarche de « premiers pas » au numérique. Le chargé d'accueil social a pour mission d'accueillir, d'évaluer une demande socio-administrative, de l'instruire ou d'orienter la personne vers le « bon interlocuteur ». Toute demande qui nécessite une évaluation globale et sociale de la situation de la personne fait l'objet d'une orientation vers une travailleuse sociale. L'expérience du « primo accueil social » menée dans le Morbihan améliore la gestion des rendez-vous (moins d'appels perdus, moins de rendez-vous non honorés, réduction des délais d'attente), optimise le traitement administratif et ouvre des espaces pour la prévention, l'accompagnement individuel et le travail social collectif.

³¹ Bernard Delcros, Rapport d'information du Sénat sur le premier bilan du financement des maisons France services, n°778, 13 juillet 2022.

³² Audition de Céline ROUSEE, Conseillère en travail social, conseil départemental du Morbihan : « Expérimentation du 1er accueil inconditionnel articulé à un accompagnement facilité », 3 février 2023, dans le cadre du groupe de travail « pour que l'accompagnement redevenue le cœur de métier », piloté par Cécile Lambert et Jean-Marie Vauchez.



2. Sortir le travail social de certaines impasses de l'aide individuelle, par des approches plus préventives et collectives de type développement social inclusif

2.1. Promouvoir les démarches d' « aller vers » et les interventions collectives (dans les fiches de poste employeurs)

2.1.1. « Aller vers » pour adopter une démarche plus préventive et lutter contre le « non-recours » aux droits sociaux

« L'aller-vers » est une démarche proactive pour développer un lien avec les populations à l'écart et par la même intégrer, au-delà des logiques de l'accueil et de l'offre de service, la réalité des situations de non demande alors que le besoin est criant. Cette approche immersive conduit les professionnelles à sortir physiquement de leur structure pour aller à la rencontre des populations isolées ou ayant « décroché », afin de rétablir un lien pour faciliter l'accès aux services et au droit commun en se tournant vers leurs lieux de vie³³. La première dimension de l'aller vers est cette mobilité hors les murs, hors institution, hors bureau. La seconde est une posture d'ouverture relationnelle à la personne telle qu'elle est et non pas telle qu'elle devrait être, sans jugement ou schéma de pensée préétabli, dans le respect du désir de la personne. Il n'est pas simple d'aller à la rencontre d'une personne qui ne demande rien ou a renoncé à ses droits, afin de faire émerger progressivement une demande et un accompagnement, tandis que le métier de travailleuse sociale est fondé sur la réponse à une demande exprimée et une logique de contractualisation.

Cette démarche est souvent mise en valeur comme une innovation de l'action publique alors qu'il s'agit en fait de renouer avec le cœur de métier du travail social, dont il s'est éloigné en raison des transformations du secteur. En effet, d'une part, les travailleuses sociales sont confrontées à la réalité d'une population en situation de désaffiliation de plus en plus hétérogène, qui se replie loin des institutions. D'autre part, les évolutions lourdes des politiques publiques déjà décrites dans ce livre blanc contraignent les travailleuses sociales à être davantage dans l'exécution que dans l'accompagnement. La démarche d'aller-vers permet alors de renouer avec l'épaisseur et la continuité de la relation entre la professionnelle et la personne accompagnée, qui permet à la première de retrouver du sens et à la seconde un accès aux droits et à de nouvelles marges de manœuvre. L'aller vers peut donc constituer un pilier pour intervenir à la source de la pauvreté et des inégalités, dans une logique de repérage

³³ C. Avenel, L'aller-vers au cœur des mutations du travail social, conférence introductive pour la journée mondiale du travail social sur la thématique de « l'aller-vers » à l'Assemblée nationale le 18 mars 2019, [en ligne].



et de prévention, afin de promouvoir l'accès au droit et le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif³⁴.

Afin de répondre aux défis des situations d'isolement et de solitude, de la massification de la précarité, de la fracture numérique et de la participation des personnes concernées, « l'aller-vers » oblige les organisations du travail social à modifier leur posture, à être moins administratives et plus proactives, moins dans la procédure d'instruction des dossiers que dans le processus d'immersion territoriale. Le métier ne repose plus seulement sur l'expression d'une demande, initiée par la personne, ou sur un engagement réciproque contractualisé, initié par un dispositif : c'est la travailleuse sociale qui fait la démarche de se déplacer dans le milieu de vie de la personne pour la rencontrer, aller au-devant d'elle et initier la relation.

L'« aller-vers » est une stratégie qui permet de mobiliser efficacement, dans la proximité, les instruments de lutte contre les inégalités sociales et de santé, que la pandémie de Covid19 a démultiplié. Cette crise a renforcé cette démarche, à l'initiative des travailleuses sociales, afin de prévenir une dégradation de la situation des populations vulnérables en butte à l'isolement et de s'enquérir de leur santé, dans une démarche de « prendre soin » et d'accès aux services d'aides³⁵. Elle a montré la pertinence des approches transversales articulant « aller-vers », santé communautaire et développement du pouvoir d'agir.

Depuis la crise sanitaire, on observe une diffusion progressive d'une démarche qui s'adressait jusque-là surtout à certains publics marginalisés avec les dispositifs des maraudes ou encore la prévention spécialisée. L'aller-vers se diffuse sous des formes d'action diverses, en particulier relayé par les politiques publiques de lutte contre la pauvreté et le non-recours. Des dynamiques sont à l'œuvre à l'échelle des collectivités territoriales et des associations et favorisées par les services de l'Etat : des dispositifs mobiles itinérants dans le social et le médico-social comme les équipes mobiles santé précarité (EMSP), psychiatrie-précarité (EMPP), de liaison et de soins infirmiers, équipe juridique mobile, « Ephad à domicile », les travailleurs pairs, les maraudes numériques, etc. Par exemple, au cœur de l'activité de la médiation sociale se trouvent des principes d'action –« aller vers », « faire avec », « mettre en réseau »– qui favorisent les articulations avec le travail social et les acteurs du territoire. Toutes ces expériences ont en commun d'aller au contact de ces personnes pour tenter d'amorcer une relation d'aide, basée sur l'inconditionnalité, l'écoute, la confiance, le libre choix des personnes et la facilitation du pouvoir d'agir. L'aller-vers invite ainsi à revisiter les fondamentaux éthiques du travail social.

Dans ce contexte, les travailleuses sociales ne peuvent plus être seulement positionnées comme des professionnelles de la relation individuelle dans leur bureau, favorisant les logiques de guichet et de réparation. Elles sont conduites à intervenir sur le rapport aux institutions et sur l'environnement en étant acteurs des milieux de vie et de leurs ressources. Cela implique pour eux *d'aller vers les populations*, mais aussi *d'aller vers les partenaires du territoire* (ceux de la santé, de l'éducation, du logement, de l'emploi, etc.) pour trouver des solutions collectives et décroisées, susceptibles de mieux accompagner les parcours de vie dans toutes leurs composantes et leur complexité.

34 C. Avenel, « L'aller-vers permet de faire face aux situations de décrochage social et de réduire le non-recours aux droits », in « Aller-vers pour promouvoir la santé des populations », Revue Santé en action, Sante Publique France, n° 458, décembre 2021.

35 HCTS, « Le travail social au défi de la crise sanitaire : impact de la crise sanitaire COVID 19 sur les organisations et les pratiques professionnelles des travailleuses sociales, Rapport coordonné par Marie-Paule Cols à la suite de la saisine interministérielle du 5 octobre 2020.



C'est là où les approches plus collectives dans une perspective de développement social prennent tout leur sens. Car il s'agit bien d'agir sur l'environnement économique et social des personnes, dans le cadre d'une conception plus globale, qui implique d'ajouter aux dimensions de protection et de promotion, la dimension du pouvoir d'agir individuel et collectif, afin que l'action sociale soit plus préventive, participative et inclusive.

2.1.2. Relancer le travail social par des approches plus collectives et inclusives

La dimension de l'intervention collective ne pénètre pas véritablement le champ du travail social français et pourtant il s'agit d'un enjeu fondamental de son positionnement, adapté aux métamorphoses de notre société. Le travail social est en effet confronté aujourd'hui à des enjeux économiques, sociaux et sociétaux considérables : persistance de la pauvreté et des discriminations, phénomène de « radicalisations », question des migrants, transformation de la famille, effritement du lien social, cristallisation de la thématique « ethnique », vieillissement de la population, isolement social des populations, transition écologique, etc. Les sujets du travail social sont désormais bien plus liés aux évolutions du corps social dans son ensemble, plutôt qu'à l'accident de parcours de certains individus.

Dans un contexte de massification des problèmes sociaux, d'augmentation du chômage, d'évolution des modèles familiaux, la réponse sociale a privilégié en France l'approche individuelle et a largement systématisé l'accompagnement social individualisé au fil des différents dispositifs mis en place. Or si ce modèle est un levier essentiel dans la prise en compte des personnes dans leur singularité, il atteint aussi ses limites. En effet, les travailleuses sociales restent assignées à résoudre les problèmes au cas par cas, sur le mode de l'urgence. Elles sont confrontées à une multiplicité de dispositifs qui à la fois s'accumulent et sont morcelés. Ainsi, leur action se situe essentiellement sur un volet curatif dans un contexte où le manque de moyens les renvoie à un fort sentiment d'impuissance et de perte de sens de leur mission.

La dimension collective et sociétale des problèmes sociaux et des inégalités requiert ainsi un autre développement de la politique sociale, qui est appelée à investir les enjeux de cohésion sociale, à l'échelle des territoires, et non plus seulement les enjeux d'inadaptation sociale, à l'échelle des individus. Cette orientation implique des approches du travail social vers des solutions beaucoup plus collectives dans une perspective de développement social³⁶.

Serge PAUGAM, lors de son audition³⁷, a défini le travail social comme un travail de tissage des liens sociaux. A partir de fils de différentes formes de liens, il confectionne un tissu, un tissu social. Le travail social est un métier du lien social, c'est-à-dire un travail sur l'entrecroisement des liens, ce que le sociologue nomme « l'attachement social »³⁸. Cette mission est d'une grande valeur puisqu'elle est directement positionnée sur les enjeux de cohésion sociale. Le travail social n'est dans cette perspective plus seulement délimité par la mission de protection et d'insertion des personnes et des publics ciblés ; il est également mobilisé de façon plus globale pour favoriser le « faire société » et les liens sociaux dans les territoires.

³⁶ C. Avenel, C. Martin (Coord.) Manuel de l'intervention collective pour les travailleuses sociales. Des principes à l'action en faveur du développement social. Paris : La Documentation française, 2021.

³⁷ Audition de Serge PAUGAM (20 avril 2023) : « Re-tisser des liens sociaux : comment s'y prendre et avec quels moyens ? L'apport de la théorie de l'attachement social ».

³⁸ S. Paugam (2023), L'attachement social. Formes et fondements de la solidarité humaine, Paris, Le seuil.



Or, Serge PAUGAM souligne que cette mission n'est possible que si une autre conception du travail social est envisagée. Tout d'abord, l'accompagnement social personnalisé implique du temps, car il faut non seulement travailler sur la mission de protection mais aussi sur la reconnaissance de personnes marquées par des épreuves. Cependant, cet accompagnement social personnalisé, qui articule dans la durée protection et reconnaissance, n'est pas suffisant, car les liens sociaux se constituent à une échelle globale au niveau des territoires. Il ne suffit pas de positionner le travail social comme une relation d'aide individuelle. Le travail social est également un travail sur le corps social, c'est-à-dire sur les dynamiques des liens qui se jouent dans les territoires. Les travailleuses sociales doivent donc intervenir de façon beaucoup plus collective et globale. Dans le cas contraire, le travail social est ramené à la désillusion et à son impuissance.

Cette orientation implique d'articuler l'action individuelle et l'action territoriale, car c'est bien dans l'environnement qu'il s'agit d'inscrire le travail social, afin de contribuer à l'élaboration de réponses adaptées aux spécificités locales, en s'appuyant sur la mobilisation des personnes accompagnées et plus largement, de l'ensemble des habitants et des ressources dans un territoire donné. Cette manière de faire permettrait au travail social d'agir de façon plus préventive et de s'engager dans des modes d'action et des solutions tout à fait innovantes en intervenant à la racine des situations, en amont des processus de disqualification sociale. Dès lors que les travailleuses sociales réussissent à mettre en œuvre des actions collectives concertées dans des territoires, elles sont enthousiastes, parce qu'elles parviennent au bout du compte à transformer la donne du travail social.

Le développement social consiste à orienter le travail social vers des approches plus collectives et à intervenir sur l'environnement des personnes afin de transformer les conditions sociales et individuelles de celles-ci qui les rendent vulnérables. C'est concevoir le travail social comme un atout et un moteur du développement des territoires, et non comme un seul instrument réparateur des problèmes sociaux et économiques. Cette orientation de l'action n'est pas du tout contradictoire avec une approche individuelle, mais celle-ci doit être déployée dans l'environnement économique et social, car c'est bien dans l'environnement qu'il s'agit d'inscrire le travail social³⁹.

Le développement social constitue ainsi aujourd'hui une opportunité pour les décideurs comme pour les travailleuses sociales en charge de mettre en œuvre l'action sociale. Il est une réponse pertinente et efficace face aux défis sociaux d'aujourd'hui et de demain, en particulier ceux de la transition écologique, qui impliquent résolument une ouverture des travailleuses sociales aux approches collectives et environnementales⁴⁰. Les travailleuses sociales inscrites dans ces dynamiques peuvent apporter leur expertise du territoire et de ses problématiques. Elles peuvent initier des actions en partenariat avec d'autres acteurs sociaux, culturels ou économiques de leur territoire et elles peuvent surtout favoriser l'intégration des personnes accueillies ou accompagnées par leur service au sein de projets, d'actions ou d'espaces plus collectifs.

Les métiers du travail social et de l'intervention sociale sont véritablement appelés à s'interroger sur l'inscription de leur action dans les territoires. De la petite enfance aux personnes âgées, qu'elles soient à leur domicile ou dans un établissement médico-social, les personnes vivent sur un territoire et peuvent y trouver des ressources autant qu'elles peuvent

³⁹ Le Haut Conseil du Travail social a produit un manuel l'intervention collective (Avenel, Martin, 2021) qui apporte une actualisation des différentes méthodes du travail social collectif afin de pouvoir se les approprier en connaissance de cause dans une perspective de développement social. Il propose un mode d'emploi avec 26 fiches concrètes.

⁴⁰ Les Entretiens du livre blanc du travail social, journée du 1er Juin 2023, « Le travail social dans la transition écologique.



lui en apporter. Les travailleuses sociales, qu'elles soient auxiliaires de vie, éducatrices spécialisées, assistantes de service social [...] ⁴¹, mais aussi médiatrices sociales, animatrices, intervenantes de l'économie sociale et solidaire, de l'insertion et de la politique de la ville, peuvent accompagner les personnes en difficultés, les personnes accueillies, les personnes accompagnées à vivre, agir ou retrouver l'envie d'agir et exercer leur citoyenneté dans leur territoire de vie. C'est d'une certaine manière, la conception même de la solidarité et du "vivre ensemble" qui sont interrogés. Le développement social suppose un changement de posture et des pratiques qui s'appuient sur des logiques d'*empowerment* individuelles mais aussi collectives, de valorisation des capacités des personnes et des groupes à développer leur pouvoir d'agir sur leur vie et leur environnement, sur de nouvelles méthodes d'intervention.

Pour rendre attractif le métier, il faut lui redonner des marges de manœuvre créatrices au-delà de la gestion catégorielle de dispositifs et du cantonnement bureaucratique. Le travail social peut alors être à la hauteur de son potentiel et incarner, aux yeux des jeunes générations qui souhaiteraient s'y engager, une visée d'innovation et de transformation face aux défis sociaux et environnementaux de notre société.

Il s'agirait donc d'amplifier la formation des travailleuses sociales à l'évolution des postures professionnelles et aux méthodes de l'intervention collective dans le sens du développement social. L'enjeu est aussi et surtout d'en faire une priorité des employeurs. Les travailleuses sociales doivent se positionner comme des facilitatrices de l'action collective. C'est un chantier qui peine à s'ancrer en France.

Ce chantier est pourtant pleinement en phase avec la montée en charge du modèle inclusif, possiblement pourvoyeur de sens pour les métiers, dans la mesure où il implique l'inscription du travail social dans un projet de société, de l'action sociale dans une action « sociétale » ⁴², que le développement social incarne. Il engendre un processus de transformation de l'offre sociale et médico-sociale et l'émergence de profils métiers portés par une recherche de plus grande transversalité des interventions, de continuité de l'accompagnement et de participation des personnes accompagnées dans les décisions qui les concernent.

Cette approche incarne la promotion d'un modèle d'action sociale et médico-sociale par lequel les institutions et les établissements sont invités à redéfinir leur intervention à partir de la prise en compte des personnes et de leur demande, dans leur singularité et leur diversité, afin de proposer un accompagnement de leurs « parcours de vie » dans ses différentes dimensions et sans rupture, faisant en sorte qu'elles soient inscrites avant tout dans le « droit commun » et non plus enfermées dans des dispositifs ou des établissements spécifiques ou spécialisés. Le « milieu ordinaire d'abord » transforme le modèle de l'établissement qui doit alors s'ouvrir sur le territoire et développer des coopérations avec des « dispositifs de plateformes de services intégrés ».

Que ce soit dans le secteur de la santé, de l'autonomie des personnes handicapées ou âgées, de la lutte contre la pauvreté et de l'insertion ou encore de la protection de l'enfant, les politiques publiques ont vocation à compléter les logiques de protection et de compensation pour faire porter prioritairement l'accent sur la prévention et la promotion de « parcours de

⁴¹ Les 13 métiers du travail social : Accompagnant éducatif et social (AES), Moniteurs éducateurs, Technicien de l'intervention sociale et familiale (TISF), Assistant familial, Assistant de service social (ASS), Educateur de jeunes enfants (EJE), Educateurs spécialisés (ES), Educateurs techniques spécialisés (ETS), Conseillère en économie sociale familiale (CESF), Encadrant et responsable d'unité d'intervention sociale, Directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale, Diplôme d'Etat d'ingénierie sociale, Médiateurs familiaux.

⁴² Denis Piveteau (2022), Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change - Choisir un métier du travail social, c'est se donner le « pouvoir d'agir », avec les personnes que l'on accompagne, pour faire advenir une société « inclusive », rapport pour le Premier ministre.



vie » permettant aux personnes accueillies et accompagnées d'accéder aux droits sociaux fondamentaux et à leur autodétermination. Dans cette optique, les professionnelles du travail social sont des catalyseurs de l'action collective et d'une mise en accessibilité de la société et de ses services de droit commun, au lieu d'être cantonnées dans la seule réponse aux besoins de compensation émanant de la personne elle-même.

3. Favoriser le pouvoir d'agir des personnes accompagnées

La participation des personnes accompagnées à l'élaboration et la conduite des politiques sociales est dorénavant considérée comme un enjeu incontournable pour améliorer leur accompagnement et leur condition. Depuis 2017, la définition française du travail social, inscrite dans le code de l'action sociale et des familles (CASF) consacre la référence au vocable de la « participation des personnes » et au « développement de leurs capacités ». La diffusion de la démarche se traduit ainsi de façon réglementaire par une recherche de la participation des personnes dans les accompagnements individuels et collectifs et également dans des dispositifs de co-formation avec les travailleuses sociales, pour déployer des démarches d'association entre les savoirs universitaires et les savoirs pratiques. Cette dimension témoigne d'une des évolutions les plus significatives dans la manière de penser et de conduire le travail social. La thématique de la participation des personnes accompagnées est définie comme une dimension essentielle de transformation des conceptions et des méthodes du travail social.

Il n'est donc pas étonnant que les propositions récentes soient développées vers la résolution de questions très concrètes voire même techniques, en particulier avec la complexité et le manque de lisibilité des fonctionnements administratifs et des dispositifs multiples : que ce soit pour l'anticipation des moyens logistiques nécessaires à la participation effective des représentants des personnes accompagnées aux réunions des divers comités de pilotage institutionnels, mais aussi en amont pour le temps de préparation collective aux ordres du jour, à l'accessibilité de l'information, jusqu'à la prise en charge par l'instance invitante des frais liés à cette participation (billets de train, repas et hôtel), voire une rémunération lorsqu'il s'agit d'une intervention en tant qu'experts (les personnes accompagnées sollicitées comme formateurs)⁴³.

Tout ce travail de préparation et d'information réalisé en amont des comités de pilotage, visant la valorisation du « savoir expérientiel » des personnes accompagnées, permet ainsi dans les instances de bénéficier non pas d'un témoignage brut et émotionnel de la souffrance liée aux situations de vulnérabilité sociale et de pauvreté, mais au contraire d'une analyse plus distanciée, critique et réflexive, qui aboutit à mettre en débat les interventions publiques et les pratiques professionnelles. Cela permet également d'orienter le sens des dispositifs sociaux et des politiques publiques : la personne accompagnée se trouve reconnue pour ses compétences et son expertise.

De ce point de vue, la validation des acquis de l'expérience (VAE), pour les diplômes professionnels et universitaires, constitue un outil de certification qui accompagne cette

⁴³ Rapport EGTS (2015), groupe de travail « Place des usagers », Rapport remis par Marcel JAEGER.

Cf. aussi : Le kit de la participation citoyenne aux politiques de solidarité (2019). https://solidarites.sante.gouv.fr/IMG/pdf/kit_participation_citoyenne_hcts.pdf



intégration des compétences d'expertise dans les instances en permettant, de façon décisive sur le plan éthique, d'articuler la participation dans le temps de certains représentants des personnes accompagnées dans les instances de décision et la préoccupation d'insertion professionnelle de ces derniers. Ainsi, une initiative pionnière de l'Institut régional du travail social Paris Ile-De-France (Parmentier), a vu se concrétiser le recrutement en CDI (le 6 janvier 2020) de deux personnes accompagnées représentantes de leurs pairs du Conseil national des personnes accompagnées (CNPA), au Haut Conseil du travail social et au Haut Comité du Logement, qui exercent désormais le métier de conseillère technique, tout en faisant reconnaître leurs compétences par le biais de la VAE. La mission qui leur est confiée est celle de participer, en s'appuyant sur leur savoir expérientiel, à la co-construction et la co-animation de modules de formation ainsi qu'aux activités de recherche mises en œuvre dans et par cet IRTS. Dans cette perspective, l'intégration de personnes accompagnées ou l'ayant été au sein de dispositifs de formation en travail social représente une réelle innovation et un pas supplémentaire. Cette intégration fonctionnelle croissante des personnes accompagnées dans les instances de gouvernance se traduit également dans les secteurs de la formation et de la recherche du travail social.

Plus globalement, l'intégration et le déploiement des travailleurs pairs salariés dans le secteur social et médico-social est une orientation qui doit se poursuivre. La contribution de la Croix Rouge relève à ce propos la nécessité de lever les freins à la valorisation financière des interventions des personnes accompagnées (publics en grande précarité, personnes en situation de handicap ou jeunes adultes pris en charge par la protection de l'enfance) dont le statut fait souvent obstacle à des interventions en vacations salariées.

La thématique du pouvoir d'agir s'est ainsi constituée progressivement comme le nouveau référentiel des conceptions et des méthodes du travail social. Il s'agit, pour le travail social, d'élargir et d'enrichir le modèle d'aide individuelle clinique d'un modèle participatif adapté aux défis sociaux d'aujourd'hui. Lorsqu'on s'engage dans cette voie, la participation demeure cependant plus facile à évoquer qu'à pratiquer. De nombreuses initiatives et expériences de participation se développent dans les territoires permettant d'amorcer des dynamiques significatives pour les personnes accompagnées, mais en même temps il subsiste un écart non négligeable entre les objectifs poursuivis et la réalité des pratiques.

La prise en compte de la participation et du pouvoir d'agir des personnes accompagnées véhicule au moins partiellement une remise en cause des modèles professionnels du travail social (EGTS, 2015). Elle questionne la référence au modèle médical, avec son option vers la psychanalyse, très présente dans la tradition française du travail social (relation duelle, colloque singulier, professionnel/usager), qui conduit à positionner en priorité l'intervention dans une approche individuelle basée sur le traitement des problèmes des personnes en difficulté. Il est cependant essentiel de valoriser les ressources et les potentialités de ces dernières, dans le cadre d'une démarche d'« empowerment » et de valorisation des capacités des personnes et des groupes à prendre du pouvoir sur leur vie. Le développement du pouvoir d'agir suppose de mettre l'accent sur les réussites et les opportunités, pas seulement sur les manques et les carences.

Le changement d'approche n'est pas négligeable. Les travailleuses sociales doivent être formées au pouvoir d'agir, comme le soulignent la plupart des contributions au livre blanc. Le sens du travail social n'est pas la « prise en charge » des publics, mais leur accompagnement pour transformer les conditions sociales et personnelles qui les rendent vulnérables. Lors des auditions des personnes accompagnées, celles-ci ont souligné l'importance du rôle d'une travailleuse sociale qui a conscience qu'elle n'est pas là pour réparer quelque chose, mais pour accompagner la personne telle qu'elle est. Elles attendent du travail social, pour reprendre les



mots de la table ronde, qu'il passe du « je répare » à « j'accompagne ». Cette posture professionnelle permet par ailleurs à l'accompagné de devenir lui-même accompagnant, au sens où il apprend aussi à être accompagné.

Sur le plan de l'accompagnement individuel, le développement du pouvoir d'agir implique un changement de regard sur autrui afin d'instaurer les conditions d'une relation basée sur le développement des « capacités ». Il consiste à ne pas décider à la place de la personne accompagnée, à respecter ses choix dans une posture relationnelle favorisant la réciprocité. Pour le travail social, l'enjeu est dès lors d'adapter un modèle de l'expertise des professionnelles, en les aidant à développer un positionnement moins en surplomb, dans un « faire avec » plus que dans une expertise « sur ». Ce travail social avec autrui implique de renoncer à une posture verticale, dans une « présence à distance », pour ne pas infantiliser. Cette approche donne une place centrale aux personnes quant à l'amélioration de leur situation. On leur reconnaît une expérience, une expertise et des ressources. Il est nécessaire de se mettre sur un pied d'égalité avec la personne accompagnée et d'accepter le nécessaire inconfort de cette position de travail. Mais cet inconfort ne doit pas moins être explicité et reconnu par la hiérarchie, ce qui implique de définir un cadre et une méthode.

Le « faire avec » renvoie à la thématique du développement du « pouvoir d'agir », qui doit être centrale dans la formation, car il est question de la posture relationnelle et émotionnelle de l'accompagnement et la capacité à ne pas « prendre en charge » mais bien « prendre en compte » les choix de la personne et ses capacités.

Cet aspect est central car il révèle une inquiétude au sein du travail social à l'idée que les personnes en difficulté soient directement impliquées dans la conception des décisions. La norme classique de l'intervention sociale cherche certes depuis toujours à faire des personnes en difficulté les acteurs de leur propre accompagnement social dans une perspective de valorisation et de réhabilitation (Rupp, 1970). Ainsi les personnes sont soutenues et encouragées, mais c'est moins pour inventer les solutions aux problèmes qu'elles rencontrent que, plus prosaïquement, pour accompagner les solutions qui leur sont proposées par des institutions qui ont pour elles des fonctions d'expertise et d'ingénierie de leur projet de vie. **Au fond il est entendu que l'on doit prendre en compte et écouter la parole des personnes accompagnées, mais en réalité il est plus difficile d'admettre et de concrétiser qu'elles doivent être directement associées au sens des politiques publiques.** On reste prisonnier d'une vision managériale de la participation dans une perspective d'amélioration de l'offre de service conçue par les institutions. On s'est habitué à organiser l'action et les services pour les personnes accompagnées, mais beaucoup moins à les organiser pour qu'elles s'occupent elles-mêmes des problèmes de la manière qui leur convient. Le niveau de la co-construction n'est ainsi pas franchi.

Par exemple, dans le domaine du handicap et des personnes âgées, les employeurs (Contribution de La croix Rouge) observent souvent de jeunes professionnels peu acculturés à l'autodétermination, au développement du pouvoir d'agir ou bien à l'intervention par les pairs. Lorsque ces principes sont connus, peu s'en emparent de manière opérationnelle dans leurs pratiques professionnelles. Le regard porté sur les personnes accompagnées est encore trop souvent placé sous le signe de la protection, alors même que la transformation de l'offre requiert une posture professionnelle ouvrant le champ des possibles et la reconnaissance du pouvoir d'agir.

Même si cette posture de développement du pouvoir d'agir individuel est nécessaire, elle n'est pas cependant suffisante. En effet, l'intervention collective est une condition requise pour passer d'une approche actuellement essentiellement réparatrice et protectrice à un modèle



d'action plus préventif et inclusif, ou autrement dit pour passer de l'adaptation des personnes à la société « telle qu'elle est » à une action de transformation des milieux et des conditions de vie. Sur le plan de l'action collective, le pouvoir d'agir exige alors l'association des habitants, des groupes et des partenaires à la conception et la mise en œuvre des actions, en s'appuyant sur les potentialités et les problématiques d'un territoire, plutôt que sur les problèmes, les dispositifs et les publics cibles.

4. Le travail social : un travail de care, au prisme du genre

Le concept de genre nous aide à penser la construction sociale de la différence entre les sexes et à mettre à distance une approche essentialiste des rôles sociaux basée sur le féminin et le masculin et une hiérarchie entre les deux. On peut s'en étonner, mais le genre est resté longtemps un angle mort du travail social, tant pour ce qui concerne les savoirs académiques que les pratiques professionnelles et les domaines de la formation, au point que l'on puisse parler d'un « déni du genre » jusqu'à une date récente⁴⁴. Cette situation trouve ses racines dans l'histoire de l'aide et de l'action sociales. A partir du XIX^e siècle, les hommes d'Eglise développent l'assistance en déléguant la bienfaisance aux dames patronnesses selon une conception qui attribue au féminin des qualités d'écoute et de sollicitude, de soin et de proximité. On peut parler d'un « ordre du genre », suivant les propos de Marc BESSIN⁴⁵, « *dans lequel une femme doit obligatoirement avoir du tact, de la dextérité ; un homme est dans la vitesse et l'efficacité. Un homme agirait à partir de lui-même, quand une femme agirait en fonction des autres, ce qui la conduirait « naturellement » vers les métiers de l'accompagnement, du lien et du care* ».

Les métiers du travail social mobilisent des compétences féminines que l'on finit ainsi par considérer comme « naturelles » et n'appelant donc pas de reconnaissance à travers une rémunération. Même si la professionnalisation croissante du travail social va se distinguer de son origine bénévole, liée à la charité chrétienne, elle va cependant conserver un modèle « genré » avec la féminisation massive et persistante des métiers. Neuf professionnelles sur dix sont des femmes dans les secteurs de la petite enfance et du service social et leurs effectifs augmentent dans le secteur de l'éducation spécialisée. Par exemple, 95,4% des salariés dans le domaine des personnes âgées sont des femmes et elles sont 94,4% dans celui de l'aide aux jeunes enfants. Sans surprise donc, les demandeurs d'emploi recherchant un métier de l'action sociale comptent beaucoup plus de femmes que l'ensemble des demandeurs (94,5% contre 52,1%)⁴⁶.

⁴⁴ M. Bessin, « Les hommes dans le travail social : le déni du genre », in Guichard-Claudic Y. Kergoat D. & Vilbrod A. (dir.), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, PUR, 2008, pp. 357-370.

⁴⁵ Audition de Marc BESSIN (15 mai 2023) : « Le genre du travail social : quelles évolutions, quelles perspectives ? ».

⁴⁶ Pôle Emploi (2018), « Les métiers de l'action sociale : statistiques, études et évaluations », décembre, source : INSEE : Enquête Emploi 2010-2016 ; calculs : Pôle Emploi.

Métiers	% de femmes parmi les personnes récemment embauchées
Aides à domicile et aides ménagères	95%
Assistantes maternelles, gardes d'enfants, auxiliaires de la petite enfance	99%
Aides médico-psychologiques	89%
Educatrices et cadres de l'action socio-éducative	69%
Assistantes de service social et conseillère en économie sociale et familiale	91%
Ensemble des métiers de l'action sociale	92%
Référence : ensemble des métiers	48%

Champ : personnes ayant terminé leurs études et ayant une ancienneté dans l'entreprise inférieure à 7 ans, France métropolitaine. Les jeunes actifs sont les personnes ayant terminé leur formation initiale depuis au plus 10 ans.

La question du genre dans le travail social s'impose donc comme une problématique majeure de compréhension d'un secteur professionnel très majoritairement féminisé. En effet, le champ de l'intervention sociale apparaît comme un espace traversé de reproduction des normes du genre qui amplifie la division sexuée des rôles sociaux, par exemple dans les modes d'accueil des jeunes enfants, en matière de protection de l'enfance et de soutien à la parentalité⁴⁷ ou encore dans l'offre d'accompagnement à destination des personnes âgées⁴⁸, des sans-abri et des femmes victimes de violence⁴⁹.

La question du genre dans le travail social ne se réduit pas au constat de la présence massive des femmes conduisant à un objectif de mixité. Les pistes pour sortir le travail social de l'impensé du genre et de la reproduction des rôles sociaux traditionnels de sexe ne se trouvent pas simplement dans la « masculinisation » des métiers, dans la mesure où l'horizon de la mixité est trop souvent pensé dans la complémentarité des sexes, ce qui participe de la perpétuation des stéréotypes de genre.

Le sujet « premier » réside dans la dévalorisation des compétences mobilisées par le travail social et le travail de *care*, ce qui implique d'appliquer une analyse éthique féministe du *care* montrant dans quelle mesure ces activités, portées majoritairement par des femmes, sont systématiquement dévalorisées.

L'introduction d'une approche par le genre modifie le regard et les réponses à apporter sur les enjeux des mutations actuelles du travail social. D'une part, elle implique une nécessaire déconstruction théorique des stéréotypes de genre qui se répercutent sur le travail social, en interrogeant l'organisation et le management du travail social, les établissements de formation, les catégories de population concernées et leurs accompagnements, l'histoire du travail social et ses méthodes d'intervention. D'autre part, l'intégration du genre aux enjeux du travail social permet de penser et de reconnaître la place et le rôle du *care* dans le travail social, comme plus généralement dans notre société, c'est-à-dire les activités de soin et de prendre soin, ayant une valeur universelle dissociée du féminin. On peut alors adosser au genre une réflexion

⁴⁷ Audition de Coline CARDI (15 mai 2023) : « Les normes de genre dans les dispositifs de protection de l'enfance et de parentalité ».

⁴⁸ Audition de Olivier GIRAUD (20 avril 2023) : « Le tournant domiciliaire des politiques de l'autonomie à l'épreuve de la crise d'attractivité. Quel rôle pivot des Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile ? ».

⁴⁹ Audition de Marie LOISON (15 mai 2023) : « Les trajectoires des femmes, du sans-abrisme au logement ».



proprement politique sur la question de l'autonomie et de la vulnérabilité dans le projet du travail social de la société d'aujourd'hui.

4.1. Déconstruire le processus d'essentialisation des valeurs et des principes du travail social et mettre à distance les stéréotypes de genre

L'introduction d'une approche par le genre implique de déconstruire le processus de constitution du secteur, l'essentialisation de ses valeurs et de ses principes, assignés à des valeurs dites féminines, dans l'objectif moins d'invalider les fondamentaux historiques du travail social que de contribuer à le « dégenrer », pour au final le valoriser et le reconnaître comme une fonction universelle de l'accompagnement, en dehors des stéréotypes de genre.

La féminisation massive du travail social s'impose comme une donnée si évidente, si naturelle, qu'elle rend compliquée, paradoxalement, l'intégration de cette problématique dans les domaines de la formation, dans le fonctionnement des institutions et dans le contenu des pratiques professionnelles. Or, nous devons sortir le secteur du travail social de cette idée que ce type de fonction ne peut être remplie que par des femmes. Ces métiers requièrent une technicité, une formation, un savoir-faire, une autorité qui sont largement méconnus. Ce sont des qualités équitablement réparties dans notre société entre les individus, quel que soit leur sexe. Mais il faut pour cela travailler en profondeur la question de la diffusion et de la reproduction des normes de genre dans les pratiques du travail social sans culpabilisation du secteur et de ses professionnelles.

Au quotidien, les professionnelles n'ont pas véritablement les espaces et le temps pour se saisir pleinement de la question du genre et de ses enjeux : elles en ressentent les effets, mais sans avoir les outils de le penser. Même si les pratiques se transforment, grâce au travail réflexif des professionnelles des deux sexes, les stéréotypes féminins sont cependant largement véhiculés. Nous avons tous et toutes été socialisés à penser le féminin sous l'ordre du genre. Il est donc assez logique que ces stéréotypes soient reproduits dans le travail social et les conceptions de l'accompagnement. Par exemple, le soutien à la parentalité, à la gestion du foyer, à la cuisine ou bien les ateliers esthétiques sont souvent mis en place dans les structures ; ce qui renforce l'assignation des femmes au logement, au foyer, à leur identité sexuelle, à leur identité de femme et aux schémas stéréotypés. Il est toujours compliqué d'aller à l'encontre de cette naturalisation du genre dans les pratiques.

De même, les recherches sur le service social montrent que les assistantes de service social ont pour cible principalement des femmes et notamment dans le cadre du mandat de protection de l'enfance. Les assistantes de service social ont pour mission de développer des interventions autour du soutien à la parentalité qui assigne aux mères des responsabilités éducatives plus lourdes qu'aux pères⁵⁰.

De la même manière, la figure générale du sans-abri est un homme isolé, ce qui induit de nombreuses implications, dans la construction des dispositifs (Marie LOISON). Pourtant, les femmes sans abri constituent un public spécifique mais qui pointe des questions générales sur l'intervention sociale. Le genre ne protège plus tout à fait les femmes. Selon l'enquête « sans domicile » de 2012, 38 % des personnes sans domicile fixe sont des femmes. Le nombre de femmes concernées a augmenté de 45 % depuis 2001 et de 123 % à Paris. Toutefois, cette forte

⁵⁰ Audition de Coline CARDI (15 mai 2023) : « Les normes de genre dans les dispositifs de protection de l'enfance et de parentalité ».



augmentation est à relativiser : les femmes étaient déjà là, mais elles étaient prises en charge par les intervenants sociaux en tant que femmes, et non comme personnes sans domicile ou sans abri. Les violences de genre sont la principale caractéristique permettant d'expliquer la spécificité des femmes par rapport aux hommes sans abri ou sans domicile. Les violences de genre sont structurelles et concernent toutes les catégories de la population, mais les femmes sans domicile sont prises dans des rapports de domination, liés aux faits qu'elles soient pauvres et souvent « racisées ». Ainsi, l'ensemble des femmes sans-domicile et hébergées dans des structures ou qui vivent à la rue ont vécu des violences de genre, dans leur trajectoire de vie.

Des dispositifs spécifiques existent, pour les femmes ayant vécu des violences intrafamiliales, même si le nombre de places offertes reste insuffisant. Des nouveaux dispositifs ont été créés, mais ils ont été calqués sur les modèles masculins, proposant une mise à l'abri dans des haltes, à des femmes isolées, sans abri et très désocialisées. Les haltes répondent en grande partie aux besoins de première nécessité. En revanche, d'autres besoins, tels que l'accès aux droits, à la santé, à l'emploi ne relevaient pas de ces structures d'urgence, qui ont dû essayer d'y répondre malgré tout, faute de places dans des dispositifs plus pérennes. La durée d'accueil dans ces haltes et plus généralement dans les dispositifs d'urgence s'est allongée, générant des difficultés importantes, pour les femmes accueillies et pour les professionnelles, souvent démunies pour répondre à des situations de violence ou de trauma.

Le domaine de l'encadrement du travail social est également instructif⁵¹. Jusqu'aux années 1950, les femmes représentaient 40 % des personnels de direction. Elles ne sont plus que 2,2 %, au début des années 1980 avec la professionnalisation du champ social. Il faut attendre les années 1990 pour voir les effectifs remonter à 30 %. Jusqu'aux années 2010, elles représentaient seulement un tiers des cadres. Aujourd'hui, tous secteurs confondus, privé et public, elles représentent 61 % des cadres socio-éducatifs. Toutefois, une analyse plus fine permet de nuancer sensiblement ce constat. De 2007 à 2017, la part des directrices d'établissements est passée de 38 à 54 %. La part des directrices générales ou directrices générales adjointes est passée de 28 à 42 %. Nous pourrions penser que les femmes occupent dorénavant les postes d'encadrement, mais comme elles représentent 75 % des effectifs, elles atteignent à peine la moitié des effectifs de direction et elles sont encore minoritaires sur les fonctions de direction générale. La féminisation des postes de cadres n'empêche pas que les hommes continuent de conserver les postes les plus élevés dans la hiérarchie.

Cette inégalité s'observe également dans la construction des parcours. Au début des années 2000, Brigitte BOUQUET observait que le sexe est une variable déterminante de deux types de trajectoires, celui des femmes, plutôt du type horizontal, et celui des hommes plutôt de type ascensionnel. En effet, dès le recrutement, les candidats masculins aux postes de cadres sont plutôt favorisés puisque, selon leur expression, ils « sortent du lot » dans un monde professionnel majoritairement féminin. C'est l'effet « Glass Escalator », métaphore qui traduit l'accélération des carrières masculines dans des milieux professionnels très féminisés. Les femmes ont à l'inverse des parcours ascensionnels plus progressifs. Elles cherchent le plus souvent à construire leur légitimité en s'appuyant sur différentes expériences qu'elles cherchent à développer, diversifier, consolider, avant d'accéder à un poste de cadre. Puis, après ces multiples expériences, elles disent vouloir suivre une formation avant d'accéder au poste. Elles étudient tout en continuant d'exercer comme travailleuse sociale. Elles postulent à des fonctions de cheffe de service une fois le diplôme obtenu. Enfin, la plupart d'entre elles déclinent des propositions de poste. Elles justifient ces refus par deux raisons majeures. Les

⁵¹ Audition de Véronique BAYER (15 mai 2023) : « Le travail social : toujours une affaire de femmes ? Focus sur l'encadrement. »

premières sont liées à la vie familiale, les secondes sont liées à un sentiment de dépréciation. *In fine*, elles diffèrent souvent après leurs 40 ans le projet d'accéder à un poste d'encadrement.

4.2. Des enjeux de formation et de recherche sur le genre

Les auditions ont révélé que la problématique du genre est très insuffisamment intégrée dans les programmes de formation des établissements, tandis que cet enseignement est systématiquement dispensé dans les formations en travail social au Canada. De même, les recherches académiques sur le genre et le travail social se sont développées ces dernières années mais la production mériterait d'être bien plus encouragée et soutenue. Certains établissements se mobilisent, comme en témoigne par exemple la création d'un réseau « genre et travail social » composé de formatrices et de formateurs ; néanmoins, l'attention portée au genre reste tout à fait minoritaire dans le secteur du travail social. L'enseignement sur le genre et sur les inégalités qui lui sont liées doit se développer, pour ne pas dire être systématisé, le cas échéant en le rendant obligatoire. La consolidation des liens entre le travail social et la recherche, entre universités et écoles de travail social, ainsi que le développement des recherches-actions, permettraient d'ancrer les questions de genre dans les enseignements et les approches métiers.

4.3. Penser et reconnaître la place du care dans le projet du travail social

L'intégration du genre permet de penser et de reconnaître, plus généralement, la place et le rôle du care, c'est-à-dire les activités de soin et de prendre soin, dans le projet du travail social de la société d'aujourd'hui⁵².

Le care part d'une préoccupation pour autrui. Celle-ci comporte une dimension affective et sociale (présence, attention, éducation, animation...) mais aussi une dimension physique liée à un ensemble d'activités techniques (toilette, alimentation, habillement, déplacements) qui sont nécessaires au fonctionnement quotidien. Trois groupes de population sont plus particulièrement concernés avec les petits enfants, les personnes en situation de handicap et les personnes âgées dépendantes.

Cependant, le care est défini de plus en plus largement en étant référé à la survie même de l'espèce humaine au regard de l'attention et du soin apportée à l'environnement. De ce point de vue, le care est un ensemble d'activités techniques et relationnelles qui renvoient à l'idée de maintien de la vie. Cette idée est au fondement de la définition proposée par B. FISCHER et J.C. TRONTO (1991) : « *le care désigne une espèce d'activité qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir en état, pour préserver et pour réparer notre monde, en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, notre environnement, tout ce que nous cherchons à tisser ensemble en un filet serré et complexe dont la destination est de maintenir la vie* ».

Avec l'irruption de la pandémie de la COVID-19, grand moment de vulnérabilité généralisée, nous avons pris conscience que la dépendance et la vulnérabilité n'étaient pas l'apanage de

⁵² Audition de Cynthia FLEURY (20 avril 2023), « Proofs of care ». Les preuves de « prendre soin » dans des organisations capacitaires : ça marche ou ça marche pas ? ». / Audition de Sandra LAUGIER (15 mai 2023), L'éthique du care et le genre du travail social. Peut-on valoriser les métiers ? ».



catégories spécifiques de la population. La vulnérabilité se rattache aussi à des moments de la vie : la petite enfance, le grand âge et la fin de vie ; elle est inhérente à la condition humaine. Comme l'a expliqué Cynthia Fleury lors de son audition, « *la fiction, c'est l'autonomie. La non-fiction, c'est la vulnérabilité* ». La vulnérabilité universelle est au fondement de l'éthique du care. Elle est un élément de l'expérience humaine et non pas une fragilité liée à certains d'entre nous. Cependant, si tout le monde est vulnérable, tout le monde ne l'est pas de la même façon et au même degré.

La pandémie de la Covid-19 a également mis en lumière la vulnérabilité des pourvoyeurs de soins (« care givers ») et pas seulement la vulnérabilité de ceux qui reçoivent le soin. Or, si nous voulons favoriser le pouvoir d'agir des pourvoyeurs de soins comme de ceux qui les reçoivent, nous devons construire et établir les conditions d'une revalorisation de l'ensemble des activités liées au care.

C'est là où le sujet de la revalorisation implique une réflexion sur « la valeur », puisqu'il est question de donner une valeur et une importance à des activités déconsidérées et invisibilisées. Nous sommes dans une situation paradoxale qui proclame l'importance du travail du care et des métiers dits « essentiels » au fonctionnement de la société et les dévalorise en même temps parce qu'ils sont les métiers les moins bien rémunérés et les moins considérés et majoritairement réservés aux femmes.

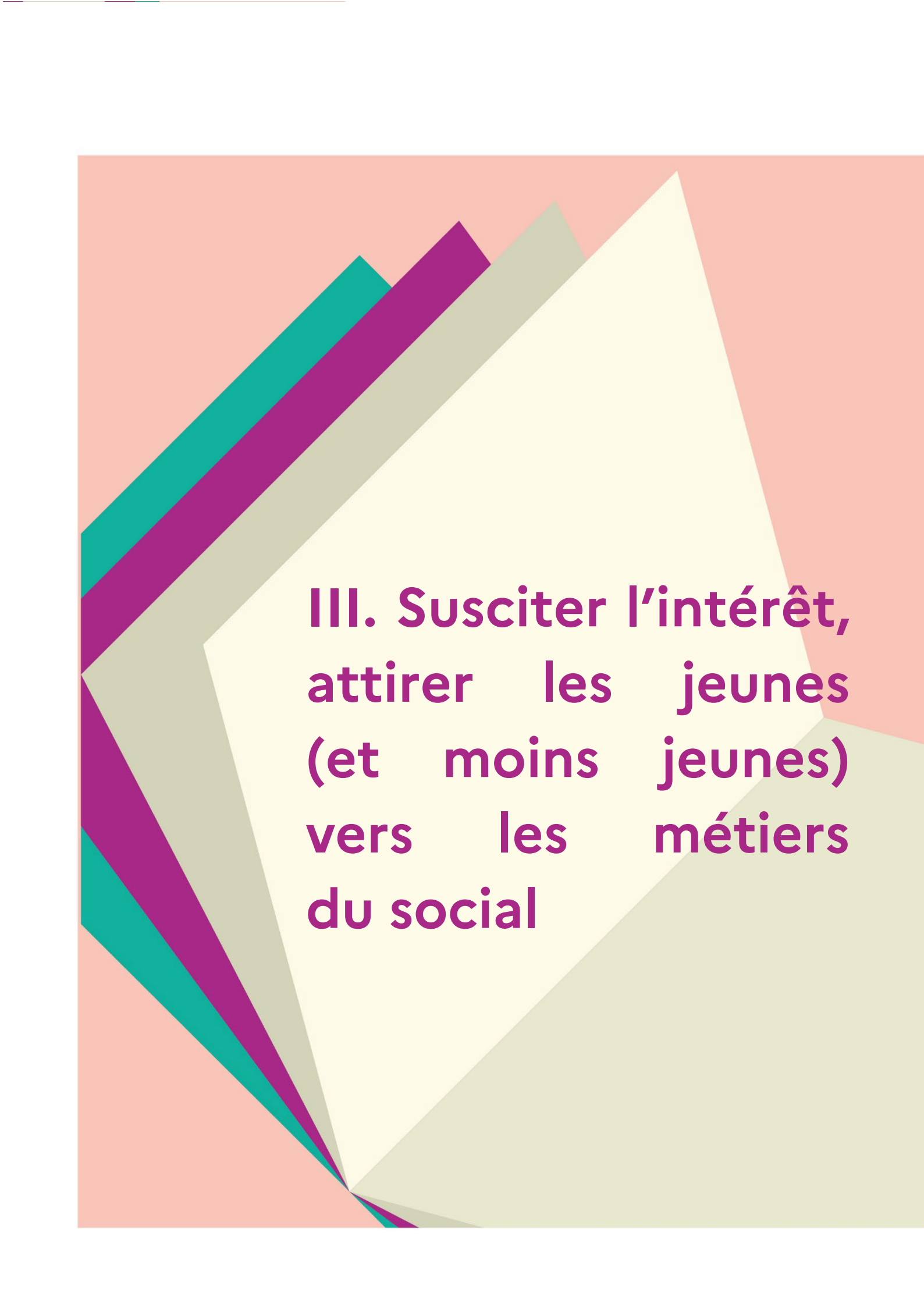
Reconnaître une valeur au care suppose par ailleurs de dépasser une approche restreinte de l'efficacité des politiques publiques, réduite à ce qui est quantifiable, associée à une vision étroitement gestionnaire. Nous retrouvons le sujet central des conditions d'attractivité des organisations, qui sont invitées à faire dialoguer les modèles de gestion avec les méthodologies du prendre soin et de l'approche capacitaire (« pour que ça marche »), parce que c'est une condition fondamentale de leur efficacité et de la qualité retrouvée⁵³. Il s'agit d'identifier au-delà de « ce qui compte », « ce qui importe », ce qui est central dans la vie de chacune et de chacun : notamment « qui va s'occuper de mes enfants et de mes parents ? ». Pour l'heure, ces domaines ne sont pas considérés comme prioritaires dans les politiques publiques, précisément en raison de cette masse de travail invisible réalisée par les femmes.

La question n'est donc pas d'avoir plus d'hommes en tant que tels dans les professions du travail social.

La question est de comprendre pourquoi des professions historiquement liées aux femmes sont dévalorisées et très faiblement rémunérées, dans quelles mesures les pourvoyeurs de care sont invisibilisés alors même qu'ils sont matriciels. La dévalorisation de ces métiers est le résultat des inégalités historiquement inscrites entre les hommes et les femmes. Pour le dire autrement, les mesures de revalorisation salariale des métiers du travail social sont aussi des mesures en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

L'enjeu est moins celui de la mixité que celui du genre et des compétences mobilisées par le care, qui sont aujourd'hui pleinement dévalorisées. Le sujet politique porte sur la « valeur » que l'on accorde au care et aux métiers du travail social.

⁵³ C'est notamment tout le sens de la démarche du « Proofs of care » développée par Cynthia FLEURY (Audition du 20 avril 2023) : « Proofs of care ». Les preuves de « prendre soin » dans des organisations capacitaires : ça marche ou ça marche pas ? ».



III. Susciter l'intérêt, attirer les jeunes (et moins jeunes) vers les métiers du social



On observe un vieillissement important des acteurs du secteur, qui va engendrer une vague de départs à la retraite dans les années à venir alors que les besoins sont déjà criants. Il s'agit donc d'attirer et de former une nouvelle génération de travailleuses sociales. C'est un véritable défi, qui implique de surmonter une réelle difficulté dans notre société : considérer et reconnaître le rôle essentiel des professions du secteur social et médico-social social auprès des personnes en situation de vulnérabilité (3ème séance des auditions le 20 avril).

A côté des efforts consentis par les organisations pour fidéliser leur personnel, comment donner l'envie, au-delà des stéréotypes de genre et des représentations sur l'aspect « vocationnel » des métiers, de s'engager dans les métiers de l'accompagnement social ?

1. Organiser la communication autour des métiers du social

Pour lutter contre la désaffection des formations en travail social et encourager également les parcours de reconversion professionnelle, le secteur pourrait engager une campagne de communication à grande échelle au message ambitieux et exigeant, dans des modalités renouvelées. Il s'agit de s'adapter aux attentes des jeunes souhaitant s'engager dans un métier social et à celles des salariés en recherche d'une autre voie professionnelle, partageant les valeurs du travail social. Cette campagne devrait se décliner prioritairement en direction des publics scolaires et des professionnels en démarche de reconversion. Les acteurs de l'orientation et de l'accompagnement vers l'emploi occupent une place centrale dans la diffusion des représentations renouvelées des différents métiers et contextes d'intervention du travail social. L'éducation nationale devrait jouer ici un rôle essentiel, ainsi que les Régions, acteurs essentiels dans le champ des formations sociales et notamment compétentes, en tant que responsable du service public régional d'orientation, pour mener des actions d'orientation et d'information sur les métiers et les formations sociales.

Redonner de la valeur au mot « social », sortir de certaines représentations limitantes, rendre aux établissements et service sociaux et médico-sociaux (ESSMS) leurs lettres de noblesse, redonner de la visibilité au travail social, promouvoir les métiers du care en déjouant les pièges du genre, etc.⁵⁴. Comment y parvenir ? Quelques pistes :

- Organiser des campagnes de communication nationale adaptées aux différents publics avec une réactualisation des messages portés par les plateformes d'orientation (ONISEP, l'Etudiant, etc.), en capitalisant les initiatives régionales existantes en la matière. Par ailleurs, l'ADF propose aussi de son côté de mettre en place une communication nationale conçue par les Départements et le secteur associatif.
- Cibler les acteurs de l'orientation (Education nationale, Missions locales, etc.) et de l'accompagnement des parcours d'emploi (Pôle emploi, APEC, Conseillers en

⁵⁴ Voir la contribution en ce sens de l'ADF.

évolution professionnelle, etc.) en diffusant une information claire et accessible sur les métiers du travail social, de l'intervention sociale et des trajectoires possibles en termes d'évolution professionnelle.

C'est une stratégie globale de communication qui reste à élaborer. D'autres secteurs d'activité, confrontés à des difficultés de recrutement et/ou à des problématiques similaires (recrutements genrés par exemple), ont engagé des travaux de cette nature. Par exemple, des éléments peuvent être relevés dans le cadre des dispositifs de communication mis en œuvre par l'armée de terre, qui, dans sa stratégie globale de communication de recrutement 2024-2027, a lancé un appel d'offres⁵⁵. Bien sûr, il ne s'agit pas de reproduire ces éléments, qui trouvent ici à s'appliquer à un secteur spécifique, autour d'un recruteur unique et non un vaste ensemble d'employeurs, mais d'identifier ce qui pourrait être réinvesti dans le champ du travail social et de l'intervention sociale. Parmi les recommandations, il est précisé notamment que « le recrutement doit être présenté de façon globale, sans hiérarchiser les niveaux de recrutement ni les spécialités offertes. Il est en mesure de porter l'effort sur les spécialités ou les niveaux dont les recrutements sont les plus compliqués, en fonction de la conjoncture. Il ne doit pas être envisagé de tordre la réalité mais bien de présenter une offre globale, dans laquelle tout candidat sent qu'il peut trouver sa place. L'objectif de toutes les actions de marketing est à la fois d'améliorer la quantité des candidats se présentant pour un engagement, participant ainsi à l'atteinte des objectifs de recrutement, mais également la qualité des candidats pour lutter ainsi contre l'attrition initiale qui a lieu dans les six premiers mois ». Une telle stratégie de communication doit s'appuyer sur des moyens conséquents, la valeur totale du marché engagé par l'armée de terre étant estimé à 15 millions d'euros.

2. Rendre la formation initiale et continue plus attractive

La formation initiale, mais aussi la formation continue, constituent des leviers essentiels pour accompagner les transformations du contexte de l'intervention sociale, la prise en compte des savoirs expérientiels, de la VAE, des savoirs d'intervention et de la recherche. Il s'agit tout à la fois d'adapter l'appareil de formation aux enjeux nécessaires aux organisations et au soutien des parcours professionnels, mais également d'accompagner la réussite de tous les étudiants et apprenants.

2.1. Réorganiser la gouvernance des métiers et des compétences

2.1.1. Les compétences des professionnelles actualisées et reconnues dans les révisions des diplômes d'Etat

Les métiers du travail social sont historiquement structurés et identifiés autour d'une quinzaine de « professions » attachées à 13 diplômes d'Etat, échelonnés du niveau 3 (accompagnant éducatif et social ou assistant familial) au niveau 7 (ingénierie sociale ou direction d'établissement), placés sous la responsabilité et le pilotage de plusieurs administrations

⁵⁵ <https://lignesdedefense.blogs.ouest-france.fr/archive/2023/03/28/l-armee-de-terre-s-interroge-sur-sa-strategie-globale-de-com-23770.html>



(cohésion sociale principalement, mais aussi éducation nationale, enseignement supérieur, agriculture, etc.).

Pour prendre en compte l'évolution des métiers et des compétences émergentes, les ministères doivent, dans un délai de 5 années au maximum, procéder à la révision des certifications leur incombant en prenant appui sur l'expertise et la participation des partenaires sociaux. Les diplômes d'Etat de la cohésion sociale et de la santé sont réunis dans une seule et même commission⁵⁶, ce qui permet une analyse systématique des passerelles et des équivalences envisageables entre certifications, ainsi que des allègements de formation potentiels à octroyer aux titulaires d'une certification proche. Par exemple, grâce à une révision récente, une professionnelle accompagnant éducatif et social peut bénéficier d'un parcours simplifié pour devenir aide-soignante et inversement.

Pour autant, il n'en reste pas moins que le sujet de l'articulation entre les diplômes d'Etat relevant du périmètre de la CPC et l'offre de certification de l'enseignement supérieur reste posé. En effet, il s'agit de rendre plus lisible l'offre globale de certification et de fluidifier les trajectoires des individus désireux d'évoluer professionnellement en reconnaissant leurs compétences acquises tout au long de leur parcours professionnel. Et également d'ouvrir la possibilité aux individus d'opérer des mobilités dans le secteur : changer de métier, évoluer vers des fonctions d'encadrement ou d'ingénierie, et même dans d'autres secteurs professionnels connexes comme l'animation socio-culturelle, l'éducation, la santé, le sport par exemple.

2.1.2. Construire une nouvelle architecture des diplômes au service de la complémentarité des métiers : un sujet toujours objet de débat

La nécessité de construire une nouvelle architecture des 13 diplômes d'Etat du travail social fait débat, notamment autour de ce qui serait commun et ce qui serait spécifique à chacun des diplômes. Au fil du temps, pour répondre aux besoins des personnes et aux évolutions des pratiques, de nouvelles professions ont été créées permettant d'accompagner la dynamique et les évolutions du secteur social et médico-social. Toucher à l'architecture des diplômes fait craindre la disparition de certaines professions et contribuerait à la crise d'attractivité des métiers : perte d'identité professionnelle, glissement des tâches attribués aux professionnelles dans une institution, baisse des rémunérations, etc. Ces alertes sont importantes et doivent être prises en considération.

Pour autant, les projets successifs dans le secteur⁵⁷ ont permis de conduire certaines réformes comme la revalorisation des métiers du social dans la fonction publique et, pour les 5 diplômes de niveau 6⁵⁸, l'accolement au grade licence et la constitution d'un socle commun de compétences partagées entre ces diplômes. Dans le même esprit, les révisions conduites actuellement pour le diplôme de technicien en intervention sociale et familiale et le diplôme de moniteur éducateur conduisent les acteurs à envisager la création d'un socle commun entre les deux certifications de même niveau, sans nier les spécificités de chacun des métiers concernés.

⁵⁶ Commission Professionnelle consultative (CPC) « cohésion sociale et santé »

⁵⁷ Et notamment les états généraux du travail social initiés en 2013 et le plan d'action en faveur du travail social et du développement social en 2015

⁵⁸ Assistant de service social, éducateur spécialisé, éducateur technique spécialisé, conseiller en économie sociale et familiale et éducateur de jeunes enfants, voir décret n° 2018-734 du 22 août 2018 relatif aux formations et diplômes du travail social.



Des travaux complémentaires seraient également nécessaires pour répondre aux questions d'ores et déjà soulevées par ces réformes, comme l'accolement au grade master pour certains diplômes et des passerelles et équivalences avec des titres universitaires existants.

Malgré ces avancées et perspectives relevées, l'architecture générale des diplômes reste relativement inchangée. Les travaux engagés autour de la construction d'un socle commun pour tous les diplômes du travail social par exemple n'ont pas abouti. Rappelons que quelques pistes ont d'ores et déjà été évoquées⁵⁹ et qu'elles pourraient être utilement reprises et transformées, en prenant le temps d'une large concertation avec les professionnels.

Plus récemment, Denis Piveteau en 2022 a complété ces perspectives en appelant à la définition de « pratiques avancées » ainsi qu'à celle de « savoir-faire transversaux » pour les diplômes de tous niveaux, afin de valoriser les compétences complémentaires développées par les professionnels.

Les contributions versées au Livre blanc par les organisations représentatives des établissements de formation en travail social, ainsi que les propositions portées par les différents groupes de travail initiés par le HCTS à l'occasion de l'élaboration de ce livre blanc ont permis de relever certaines pistes d'évolution. Ainsi, une architecture renouvelée pourrait :

- Contribuer à renforcer la capacité des professionnelles à accompagner les personnes individuellement et/ou collectivement, et à se situer dans le cadre d'une action pluri professionnelle et pluri partenariale coordonnée et ancrée sur les territoires.
- Favoriser une intervention globale, faciliter et renforcer les complémentarités entre professionnels,
- Faciliter la montée en qualification des professionnelles pour garantir la qualité des interventions. L'offre certifiante doit donc être facilement repérable et lisible, accessible pour tous à chacun des niveaux de qualification, adaptée aux enjeux de la formation tout au long de la vie pour faciliter l'évolution des compétences et les progressions professionnelles. L'organisation de parcours optionnels et individualisés en est un des éléments facilitateurs.
- Permettre l'évaluation par les organismes de formation des acquis en termes d'expérience: l'expertise d'usage développée par des personnes accompagnées ou des aidants, certains engagements bénévoles, des expériences professionnelles dans des champs connexes ou en proximité, etc., pourraient faire l'objet d'une reconnaissance permettant d'aménager un parcours de formation en modulant par exemple l'organisation de celui-ci par la validation de certains blocs de compétences par la voie de la VAE.

Enfin, en parallèle avec l'identification d'une approche renouvelée du travail social, la construction d'un socle commun de compétences pourrait s'appuyer, en sus des éléments ayant fait l'objet d'une réflexion, sur trois piliers fondamentaux du travail social mis avant dans le présent livre blanc :

- Le « aller vers » et les démarches collectives
- Le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées
- Le travail de care

⁵⁹ La CPC travail social et intervention sociale en 2016 identifie trois registres de compétences communs.



Si les travaux du livre blanc n'avaient pas pour ambition d'aboutir à une proposition de réarchitecture finalisée des diplômes du travail et de l'intervention sociale, ils ont permis la poursuite de la réflexion et des pistes à évaluer.

Le chantier s'annonce complexe et d'envergure car il n'est pas consensuel : il nécessite d'engager un certain nombre d'expertises complémentaires, ainsi que de conduire les concertations nécessaires auprès des différentes parties prenantes pour mieux faire émerger les consensus qui construiront le nouveau schéma général des formations pour le secteur professionnel. La puissance publique, en liaison avec le HCTS, est directement sollicitée pour impulser, organiser et mener à leur terme ces travaux dans les meilleurs délais possibles.

2.1.3. La création d'un observatoire des emplois et des compétences dédiées au secteur social et médico-social, une étape préalable pour répondre aux enjeux de lisibilité et de structuration du paysage des certifications professionnelles

Dans le secteur du travail social et de l'intervention sociale, les acteurs concernés au sein des différentes parties prenantes du système de certification professionnelle se heurtent à une difficulté majeure : l'absence d'un observatoire dédié permettant le recueil et l'analyse de données homogènes, partageables, concernant les schémas d'emplois et les métiers. Les données existantes sont peu lisibles, éparpillées auprès des différents acteurs institutionnels qui les collectent (Régions, OPCO⁶⁰, CPNE-FP⁶¹, Pôle emploi, CARIF-OREF⁶², etc.), recueillies au moyen de méthodes et d'outils de natures diversifiées, trop hétérogènes ou parcellaires pour construire une analyse à la fois globale et fine de l'existant et des besoins.

Pourtant, dans le contexte actuel de « crise majeure » et de déficit d'attractivité du secteur, il paraît d'autant plus impératif d'anticiper les évolutions prévisibles des emplois et des métiers, des compétences et des qualifications, liées aux mutations économiques, démographiques, écologiques et technologiques, au regard des besoins des populations et des politiques publiques mises en œuvre. Un tel observatoire d'analyse et d'études prospectives favoriserait en outre l'identification des points de rupture dans les carrières professionnelles, des passerelles à concevoir avec d'autres métiers ou d'autres formations, pour mieux accompagner les individus dans leur trajectoire professionnelle et les employeurs dans la définition de la réponse à leurs besoins en compétences à venir.

La création d'une instance partenariale élargie, de type « comité de filière » incluant les acteurs des fonctions publiques, des représentants des partenaires sociaux, des organismes de formation et des universités, etc., pourrait alors contribuer au côté des branches professionnelles, à l'animation dynamique et proactive de l'écosystème. Cette proposition renvoie à l'annonce du Premier ministre Jean Castex le 18 février 2022 lors de la conférence des métiers de l'accompagnement social et médico-social, de la création d'un Comité des métiers socio-éducatifs pour organiser un pilotage resserré des différents chantiers à engager, et qui n'a pas été suivi d'effet malgré les attentes fortes du secteur. La refonte des catégories d'emplois vers une seule filière du travail social serait un premier pas vers cette nécessaire convergence des métiers du lien social. Cette étape préalable d'élaboration d'une

⁶⁰ Opérateurs de compétences.

⁶¹ Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle de la branche sanitaire, sociale et médicosociale privée à but non lucratif.

⁶² Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation (Carif) et les Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (Oref).



cartographie consensuelle et partagée est indispensable, elle permettrait la construction d'un cadre unifié de l'observation des besoins actuels et à venir en termes d'emploi et de compétences. Elle serait également un point d'appui fort dans le cadre des négociations engagées pour une future convention collective unique de la branche.

2.2 Améliorer les relations entre le monde professionnel et établissements de formation en travail social

Depuis plusieurs années se pose le problème des étudiants qui ne sont pas en capacité de valider leur année de formation car ils n'ont pas effectué le temps réglementaire des stages. Certains se voient même dans l'obligation d'arrêter leur formation. Par ailleurs, il semble qu'un nombre croissant d'étudiants abandonnent les formations en travail social, notamment suite à leur première expérience en stage.

Plusieurs pistes d'amélioration sont envisageables :

- **Renforcer l'accueil et l'accompagnement des nouveaux stagiaires et des apprentis** : l'ensemble des professionnels devraient être partis prenantes pour accueillir les stagiaires et les apprentis et partager des compétences variées. Ainsi, la contribution de l'UNAFORIS pour le livre blanc propose de construire avec les ESSMS des processus d'accueil des apprenants congruent avec les parcours d'intégration des nouveaux salariés.

L'UNCASS propose d'instaurer un véritable réseau entre pairs, en institutionnalisant le parcours des stagiaires : mettre en place des formations auprès des référents de stage, définir des critères de suivi du stage ou de l'apprentissage, définir des pratiques obligatoires afin de s'assurer que le stagiaire réalise les missions essentielles à l'exercice du métier.

- **Systématiser la participation des parties prenantes aux instances de gouvernance des écoles**. Il est alors question d'installer la représentation des professionnelles, des employeurs, des personnes accompagnées et renforcer la représentation des étudiants afin de saisir les tensions emploi/formation dans une pluralité de situations professionnelles et de prendre la mesure des difficultés des professionnels dans l'exercice de leurs fonctions (UNAFORIS).
- **Développer les formations en alternance** encore méconnues dans le secteur (les apprentis dans les métiers des filières sociales ne représentent que 5 % des effectifs en 2022) tandis qu'elles favorisent les reconversions professionnelles.

Pour exemple, Croix-Rouge Compétence s'est engagée afin de professionnaliser davantage les publics accueillis en créant son propre Centre de Formation des Apprentis (CFA) en janvier 2020. Ce CFA est à présent déployé dans toutes les régions de France et accompagne un nombre croissant d'apprentis : 131 en 2020, 816 en 2021 et 2102 en 2022.

- **Adopter d'autres modalités de stage** : pour l'UNAFORIS il s'agit d'adopter une vision extensive des situations d'apprentissage et d'acquisition des compétences individuelles pour valoriser les expériences et les apprentissages formels et informels en validant notamment les compétences liées à des périodes d'engagement bénévoles ou expérientiels (jeunes aidants) et donc non explicitement « professionnels ». Cette orientation est notamment en adéquation avec les orientations récentes en matière d'expériences valorisables dans le cadre d'une procédure de validation des acquis de l'expérience. Il est aussi prôné le renforcement des situations collectives d'apprentissage et les « modes projets ».

- **Diversifier les modalités de relations monde professionnel et établissements de formations** afin de redonner du souffle à cette alternance intégrative. Une fiche mesure du présent livre blanc dédiée à ce sujet propose une carte mentale permettant de visualiser les interactions plurielles au sein des établissements, la création d'instances, d'espaces de rencontre, le développement de dynamiques coopératives et inclusives, un renforcement synergique au cœur du secteur social et médico-social et des modalités pédagogiques innovantes.

2.3 L'enjeu de la mobilité professionnelle et du développement des compétences

2.3.1. Développer la formation continue au service des mobilités, de l'actualisation des pratiques professionnelles et du développement de compétences complémentaires à l'exercice professionnel

L'acquisition de compétences nouvelles s'inscrit dans une continuité tout au long du parcours professionnel, au gré des parcours certifiants validés par les individus, ainsi que d'expériences professionnelles et personnelles cumulées, potentiellement reconnues dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience.

L'accès à la formation continue répond aux besoins des salariées comme des employeurs :

- Pour les professionnelles, c'est un moyen de compléter ses connaissances, d'approfondir les compétences déjà mobilisées ou d'en acquérir de nouvelles afin de renouveler ses pratiques, lutter contre une forme d'usure professionnelle ou de perte de sens, s'engager dans un projet de mobilité et d'évolution professionnelle.
- Pour les employeurs, différentes études démontrent l'intérêt d'accompagner les personnels dans leurs projets de formation en cours d'emploi, afin de préserver et d'accroître motivation, performance, de lutter contre les risques psycho-sociaux et d'assurer la qualité des prestations auprès des populations accompagnées.

Le secteur professionnel du travail social et de l'intervention sociale fait face à des défis majeurs liés aux transformations en cours et à venir dans la société. Certaines évolutions sont rapides, ou tendent à s'accélérer : de nouveaux besoins en termes de connaissances et de compétences émergent. L'enjeu de l'actualisation des savoirs et du développement de nouvelles pratiques et modalités d'intervention s'annonce d'autant plus crucial pour répondre aux besoins des personnes. Dans un certain nombre de rapports précédents, ainsi que du côté des organisations contributives du livre blanc, les thématiques qui pourraient venir compléter les apprentissages en formation initiale, et/ou faire l'objet de contenus à développer dans le cadre de modules de formation continue sont identifiées :

- autour des approches professionnelles du travail social (méthodes individuelles et collectives d'intervention, pouvoir d'agir, « care », « aller vers » et lutte contre le non recours etc.) ;
- autour de l'évolution des politiques publiques (transition inclusive, virage domiciliaire etc.) ;
- autour de l'évolution des besoins sociaux et des évolutions sociétales (transition écologique et l'adaptation des modes de vie, santé mentale, handicap etc.) ;

- autour des usages du numérique en lien tant avec les besoins ou difficultés des personnes accompagnées (fracture et exclusion numérique, illettrisme, évolution des comportements, conduites à risques, etc.) que des pratiques des professionnelles (rendu compte des activités réalisées, partage d'information, accompagnement du public dans les usages, nouveaux outils de prévention ou de compensation, etc.).

Pour les fonctions d'encadrement, les travaux du livre blanc appellent à renforcer, par la formation, certaines compétences :

- tournées vers la capacité à penser autrement les organisations, vers des démarches plus collaboratives, des espaces collectifs de réflexion, de réflexivité, dans la capacité à déléguer, à donner de l'autonomie, à manager le « travail réel » au-delà du travail « prescrit » etc ;
- tournées sur des dimensions managériale et éthiques, de gestion des ressources humaines, des emplois et des parcours professionnels, les considérant comme des clés incontournables du développement de la qualité de vie et de l'amélioration des conditions de travail dans les organisations.

Il s'agirait de développer des contenus complémentaires à ceux existants, en particulier en mobilisant de nouveaux cadres de référence et d'analyse spécifiques dans les programmes de formation. En ce sens les initiatives portées par l'Etat par voie de convention doivent être suivies (Cf. partie I §.3.4).

A l'instar du Développement Professionnel Continu (DPC) déployé dans le champ sanitaire, la proposition d'une obligation de formation continue, à raison de 3 journées minimum par an, permettrait de garantir et d'organiser pour toutes les professionnelles du travail social et de l'intervention sociale l'actualisation nécessaires des compétences en lien avec les thématiques citées précédemment. Les problématiques des personnes et des groupes, ainsi que les politiques publiques mises en œuvre évoluent sans cesse, venant réinterroger les postures professionnelles, les outils et les modalités d'intervention. La formation initiale, si elle garantit la qualification et la qualité d'intervention en termes de compétences acquises pour exercer un des métiers du secteur, ne peut suffire sur le temps long.

Dans le cadre des travaux du HCTS, pourraient être définies de manière collaborative et concertée des thématiques prioritaires à décliner localement dans les offres de formation du CNFPT et des OPCO. L'analyse du retour d'expérience du plan de formation des travailleuses sociales déployé dès la fin d'année 2020 dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté constituerait un préalable à la conception d'une telle mesure.

En outre, les organismes de formation avec leurs partenaires institutionnels sur les territoires, sont invités à s'engager dans des démarches prospectives co-construites pour mieux identifier les besoins émergents, concevoir les programmes pertinents et développer les actions nécessaires et adaptées localement. Le HCTS promeut le développement de formations interinstitutionnelles, inter secteurs et interprofessionnelles sur les territoires d'intervention : aux côtés des professionnelles du travail social et de l'intervention sociale, des élus, représentants des administrations territoriales, professionnels intervenant dans le champ de l'éducation nationale, de la justice, de la santé, etc., pourraient utilement se rencontrer et développer des réponses concertées et coordonnées sur leur territoire d'intervention. « La

lutte contre le cloisonnement et le développement d'approches globales passent par une meilleure interconnaissance des acteurs et de leurs missions respectives.⁶³ »

2.3.2. Lever les obstacles administratifs et financiers aux mobilités professionnelles

Le champ professionnel du travail social se caractérise par une pluralité de statuts, de financeurs, ainsi que d'autorités de tutelle et de contrôle qui rendent l'observation et l'analyse des contextes d'emplois particulièrement complexes pour les parties prenantes. Cette complexité engendre un certain nombre d'obstacles et de freins à la mobilité professionnelle dans le secteur tant pour les individus déjà en poste souhaitant évoluer, que pour les actifs et demandeurs d'emplois qui envisagent une réorientation professionnelle vers un métier du travail social ou de l'intervention sociale.

Parmi les freins identifiés :

- Les passages entre le secteur public (trois fonctions publiques) et privé pourraient être favorisés par une reprise d'ancienneté harmonisée au plan national.
- L'exigence et les contraintes inhérentes des concours et nombre de places à pourvoir en fonction publique territoriale mériteraient d'être étudiées pour fluidifier la mise en œuvre des projets individuels de mobilité et lutter contre les effets de concurrence entre départements.
- Différentes listes, nomenclatures, dispositifs de financement (CREFOP⁶⁴, Préfectures et Pôle emploi, CARIF-OREF, Transitions pro, etc.) de la formation professionnelle identifient certains des métiers du secteur « en tension » afin d'encourager et financer les projets de formations de candidats intéressés. Néanmoins, ces listes et nomenclatures se recoupent, sans se recouvrir totalement : des contradictions apparaissent dans l'application des règles de quotation les régissant au niveau régional.

Les enjeux en termes d'attractivité des métiers et des formations amènent à considérer et soutenir avec une attention particulière les projets des individus désireux d'intégrer le secteur en cours de carrière professionnelle et symétriquement, les besoins des employeurs qui peinent à recruter des professionnels qualifiés localement.

Malgré l'existence du dispositif Transition pro, un certain nombre de demande de prise en charge du projet de formation en travail social ne peuvent être étudiés, au motif que la durée de la formation visée excède les 24 mois prévus réglementairement. Ce point de blocage mériterait d'être étudié précisément afin de lever un obstacle majeur dans le financement de ces projets, par la possibilité de déroger au nombre de mois pouvant être financés, ou en identifiant d'autres leviers de financement complémentaires pour la 3^{ème} année non couverte. S'ajoute pour ceux-là le sujet de reprise de l'ancienneté à l'embauche dans un service ou établissement social ou médicosocial, ainsi que l'analyse à l'entrée en formation des acquis professionnels (certifications et expérience professionnelle transposable) et de l'expérience personnelle (en qualité d'aidant ou d'expert d'usage, les engagements associatifs bénévoles, etc.) afin d'alléger éventuellement le parcours, d'individualiser au plus près l'accompagnement pédagogique nécessaire. Enfin, l'accès à certaines ressources ou aides locales spécifiques

⁶³ Le travail social au défi de la crise sanitaire, impact de la crise sanitaire sur l'organisation et les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux, M.P. Cols, 25 février 2021.

⁶⁴ Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.



pourraient être étendues à ces candidats (logement, aide à la mobilité, recherche d'emploi pour le conjoint, garde d'enfants, etc.).

Ces sujets s'annoncent techniques et complexes d'un point de vue législatif et réglementaire, avec des écarts plus ou moins notables en terme d'observation dans les territoires. Les expertises et plan d'actions négociés à mettre en œuvre ne peuvent s'opérer qu'au niveau national en interministérialité : la démarche en cours de l'Engagement Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) pour les métiers du grand âge et de l'autonomie en est un exemple.

2.4. Initier les futures travailleuses sociales à la participation, en co-formation avec des personnes concernées

Il existe, aujourd'hui, un consensus autour de l'importance de la participation (cf la deuxième partie du livre blanc). Souhaitant dépasser l'aspect formel et incantatoire de la participation, il est préconisé d'impliquer des « experts du vécu » dans des interventions, en co-formation dans les formations en travail social.

De nouveaux champs d'investigation s'ouvrent à nous, tant sur le plan de la formation initiale que de la formation continue, etc. C'est ainsi qu'une séquence pédagogique en co-formation peut « faire bouger les lignes » dès le début de formation. Il s'agit de donner à l'apprenant matière à questionner la relation travailleur social/personne accompagnée, l'initier à une autre posture avant toute « rencontre avec le terrain », lui permettre de démystifier la figure de la personne accompagnée, la considérer comme sujet à part entière porteur d'un savoir légitime et complémentaire. Il s'agit, en outre, pour les apprenants de prendre conscience de leurs représentations sur les personnes reçues.

Un certain nombre d'EFTS développent la co-formation. Les apprenants de première année, conscients de l'apport de la participation des personnes avant toute immersion en site qualifiant, peuvent alors poser un regard critique et distancié sur les pratiques observées en stage. Les formateurs qui pratiquent la co-formation y trouvent la possibilité d'innover dans leur pratique, d'être plus créatif.

L'UNIOPSS, dans sa contribution, propose d'élargir les conditions d'accès aux emplois de formateurs permanents, pour sortir de l'entre soi et ouvrir à d'autres expertises professionnelles, faciliter le recrutement de travailleurs/formateurs « pairs » qui enrichiront les enseignements de leurs « savoirs expérientiels ».

Pour la FAS, les métiers d'aujourd'hui et de demain doivent continuer de voir se développer la visibilité de la pair-aidance et le renforcement du travail-pair, et ce à travers les formations initiales et continues, les pratiques d'aller-vers, les actions de médiation, etc. Ce que confirme la Croix-Rouge en préconisant de généraliser l'intervention de personnes concernées au sein des formations permettant de les acculturer à l'intervention par les pairs sur des sujets liés à la construction et à l'accompagnement des parcours de vie (exemple : respect des choix, développement de la participation, droits, etc.).

2.5. Traiter la question de la vie étudiante : un accès inégal aux services de vie étudiante et un enjeu de reconnaissance

Malgré un rapprochement entre les établissements de formation en travail social et les universités, accéléré par l'accès au grade de licence des diplômes post baccalauréat, l'accompagnement des étudiants, tant sur le plan du suivi de leurs études que pour ce qui concerne le volet social est encore largement perfectible. Dans le cadre d'un récent rapport, la Fédération Nationale des Etudiants en Travail Social (FNEMS) pose des constats sur la situation des étudiant à cet égard.

Si la précarité alimentaire des étudiants en travail social est à replacer dans le cadre plus général de la précarité étudiante (les étudiants en travail social sont 30% à sauter des repas pour des raisons directement financières) ils ne bénéficient pas toujours pleinement des services disponibles, malgré l'acquittement de la contribution de vie étudiante et de campus.

De façon très pratique, et alors que la restauration collective est économiquement vitale pour la grande majorité des étudiants, le rassemblement des services autour des campus de centre-ville interdit l'accès aux EFTS, plus souvent excentrés : 1 heure et demie pour un aller-retour ne permet pas de se rendre au CROUS⁶⁵ sur la pause du midi. Des solutions peuvent cependant être mises en œuvre. Ainsi, à Valence, ou encore à Poitiers, un food-truck du CROUS a permis de régler directement ce problème. De même les étudiants en EFTS n'ont pas toujours accès à un compte « IZLY » (service numérique déployé par le réseau des CROUS), car les moyens de connexion sont rarement fournis par les services informatiques des universités. C'est bien d'un manque d'inclusion dans les dispositifs à destination des étudiants « traditionnels » dont pâtissent les étudiants en travail social.

Plus globalement, le manque de reconnaissance des étudiants en travail social auprès des universités semble se traduire par un phénomène de hiérarchisation : malgré une contribution égale, ceux-ci passent, par exemple, après les étudiants d'université dans les places attribuées aux services universitaires des activités physiques et sportives.

Il convient de porter une attention particulière à la situation des étudiants en travail social afin que l'accès aux services de vie étudiante soit assuré dans les mêmes conditions que pour les étudiants des universités.

⁶⁵ Centre régional des œuvres universitaires et scolaires.



3. Prendre en main la recherche et la question d'une discipline universitaire

3.1. Un instrument stratégique : structurer un écosystème de recherche

La question des savoirs et en particulier l'articulation des savoirs académiques, professionnels et expérientiels, est au centre de la définition française du travail social.

La recherche et les travaux scientifiques sont des vecteurs de sens et de connaissances qui participent d'évidence à outiller et à dynamiser un secteur auquel cette dimension fait défaut. La recherche scientifique permet d'étudier et de comprendre la portée des transformations du travail social, mais elle constitue également un outil structurant qui aide à appliquer les connaissances et l'expertise avec une approche collaborative pour peser sur le sens du changement.

La solidité et l'attractivité du travail social ne peut s'envisager sans la valorisation des activités de recherche sur le travail social et tout particulièrement leur diffusion dans la conception des politiques publiques, le fonctionnement des organisations et les pratiques de l'intervention. Les entretiens du Livre Blanc ont convoqué des universitaires dans de nombreuses disciplines différentes et ont montré l'écoute et l'intérêt qu'ils ont pour le travail social et la structuration du travail de recherche sur cet enjeu. Les universitaires ne sont pas enfermés dans leur tour d'ivoire et dans une vision chimiquement pure de la science : ils sont de plus en plus dans des démarches d'alliance entre la science et la société, sans pour autant confondre l'analyse et l'action.

Nous devons donc reprendre en main un enjeu, essentiel, de production des connaissances mais aussi de diffusion des résultats de la recherche, au sein des institutions, afin de penser et d'agir sur les finalités des politiques publiques et leur efficacité, le contenu des pratiques professionnelles, le fonctionnement des organisations et la formation initiale et continue. Par ailleurs, il est de l'identité même du travail social d'être nourri par l'interpénétration entre les savoirs expérientiels, les savoirs professionnels et la recherche académique. Aujourd'hui, cette interpénétration n'est pas assez forte et active car la recherche académique ne dispose pas d'une visibilité suffisante. C'est pourquoi le développement de la « recherche collaborative » doit se poursuivre par des alliances plus structurelles entre chercheurs universitaires, formateurs, professionnels du champ social, gestionnaires des politiques publiques, travailleuses sociales et personnes accompagnées.

Le travail social, on l'a vu, est face à des enjeux sociaux et sociétaux de grande ampleur à l'intersection complexe de nombreuses politiques publiques. Ces questions de société montrent s'il en est besoin l'apport indispensable de la recherche ancrée dans les sciences humaines et sociales dans la compréhension des problématiques du travail social et la capacité à donner du sens aux finalités de l'action sociale et sanitaire, ainsi qu'une assise éthique et méthodologique à l'intervention.



L'analyse scientifique est un préalable à l'action. Elle contribue à diffuser des connaissances et à accompagner l'évolution des représentations et des pratiques professionnelles. La production des études, des recherches et des évaluations permet de nommer, de décrire et de rendre visibles les enjeux. Dans le champ du travail social et de l'intervention sociale, l'articulation avec la production des connaissances doit donc être substantiellement consolidée, car la situation aujourd'hui est une très faible pénétration et une irrigation plus qu'incertaine.

3.2. Amplifier les collaborations des EFTS avec les établissements d'enseignement supérieur

Les articulations entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, entre les instituts de formation et les établissements d'enseignement supérieur est une orientation essentielle pour les formations sociales qu'il importe de déployer fortement et de structurer plus avant. Le renforcement de la coopération entre la formation dispensée par les écoles de travail social et par les universités est une condition de l'attractivité des parcours professionnels en travail social.

Le livre vert du travail social (2022) rappelait qu'il existe de longue date des liens identifiés à l'occasion d'un rapport commandé par la DGCS en 2012⁶⁶. Ce rapport montrait que les pratiques de coopération entre EFTS et les établissements d'enseignement supérieur étaient largement répandues. Or, les principes qui avaient été retenus demeurent toujours d'actualité, en matière d'achèvement de l'intégration des formations sociales au processus LMD, pour des reconnaissances harmonisées au niveau européen et pour favoriser les mobilités étudiantes ou de développement de coopérations avec les établissements d'enseignement supérieur, notamment en matière de recherche.

Le Livre vert du travail social recommandait le renforcement des rapprochements entre les établissements de formation en travail social et les universités pour développer les coopérations et la mutualisation des expertises et des savoir-faire respectifs et créer des passerelles entre parcours de formation sociale et universitaire, par la bidiplomation ou la co-diplomation. L'architecture des formations du niveau 3 au niveau 7 doit favoriser le décroisement des métiers du travail social et permettre la mobilité professionnelle par le développement de la formation continue et de la VAE, marquant une réelle formation tout au long de la vie.

Mais force est de constater que le rapprochement entre les EFTS et les universités, dont la mise en place du grade de licence pour cinq diplômes d'Etat devait être un levier, demeure très inégale. Beaucoup de conventions entre établissements semblent revêtir un aspect très formel. Par ailleurs, la reconnaissance du grade de licence ne garantit pas l'accès au niveau Master. Les coopérations entre les EFTS et l'université sont souvent définies comme complexes et asymétriques, dans un contexte d'incertitude sur l'avenir, ressenti par les EFTS, aujourd'hui situés dans une trajectoire de la régionalisation d'un côté et de l'universitarisation de l'autre. Dans les débats et les diverses positions actuelles, cette trajectoire peut prendre des orientations différentes entre un alignement sur le modèle européen LMD ou un renforcement assumé des écoles, par exemple sur le modèle suisse des « hautes écoles du travail social », ce dernier modèle constituant d'ailleurs une proposition du Plan interministériel en faveur du Travail social et du développement social en 2015. Cet enjeu rejoint également celui de la

⁶⁶ M. Jaeger, « La coopération entre les établissements de formation préparant aux diplômes de travail social et les universités », 2012.



reconnaissance d'un statut de « formateurs-chercheurs » et d'une quête de légitimation de ces acteurs de la recherche professionnelle à accéder au statut de savoirs scientifiques.

3.3. Le doctorat « travail social »

C'est là où la question de la création d'une discipline académique « travail social/intervention sociale » dans le champ des sciences humaines et sociales prend tout son sens. Elle vise à soutenir la production de connaissances dans le secteur du travail social par la recherche, en s'appuyant sur la structuration d'un écosystème recherche/formation/intervention incarné par une discipline universitaire. L'enjeu de la création d'une discipline universitaire revêt des considérations assez complexes. Cependant, l'intérêt de consolider la visibilité académique du travail social paraît de plus en plus consensuel et désormais soutenu bien plus largement que par le passé.

En effet, le livre vert du travail social (2022) avait franchi une étape en proposant de s'orienter vers la reconnaissance d'une discipline académique pouvant s'intituler « Sciences humaines et sociales - travail social » et en avançant de façon concomitante la réflexion et la mise en place du système LMD par l'instauration du D, condition essentielle pour que les liens entre formation et recherche puissent être mieux reconnus. L'instauration d'une logique de filière LMD permettrait d'une part, de former des travailleuses sociales (licence), ainsi que des cadres et des spécialistes de l'ingénierie sociale (master) avec une ouverture sur le doctorat et d'autre part, de mettre en œuvre un continuum avec un socle diffusant une « culture commune » et une transversalité des approches et des disciplines qui n'empêche pas des parcours de spécialisation.

De la même manière, le rapport IGAS de 2022 sur les certifications des diplômes du travail social appelle également (recommandation 16) à la constitution d'une discipline qui « paraît de nature à renforcer l'attractivité et l'impact des métiers du travail social »⁶⁷. Enfin, le rapport de D. Pivetau remis au Premier Ministre sur les métiers du travail social dans un modèle inclusif se montre très favorable à une discipline⁶⁸.

La « question disciplinaire » devrait donc opportunément franchir une étape supplémentaire, comme de nombreux pays européens l'ont déjà fait, en soutenant la production de connaissances dans le secteur par le véhicule de la recherche dans une perspective transversale et interdisciplinaire du travail social. Dans la crise de sens et de vocation que connaît actuellement le travail social, la création d'une discipline sous l'égide de laquelle pourraient se déployer des écoles doctorales et des parcours de doctorats produirait un effort inédit de renouvellement et de valorisation du secteur et des métiers. Cette orientation qui engagerait la création d'une section propre du Conseil national des universités porte l'attractivité de l'ensemble des métiers.

Pour autant, il est utile de rappeler que le sujet s'inscrit dans le prolongement d'un ensemble de discussions, de travaux et de publications qui se tiennent en France depuis plus de 10 ans, avec en exergue la conférence de consensus de 2012 sur la recherche en/dans/sur le travail social organisée par le Cnam⁶⁹. Le jury de cette conférence s'était notamment prononcé sur le statut du travail social comme discipline et non sur le statut du travail social comme science. Par ailleurs, l'interdisciplinarité a été posé comme essentielle. Au final, le jury prônait la

⁶⁷ S. Carotti, F. Le Morvan (2022), « La certification des diplômes du travail social par les services déconcentrés de l'Etat », rapport IGAS-IGESR

⁶⁸ D. Pivetau, « Experts, acteurs, ensemble ...pour une société qui change », 2021.

⁶⁹ Un ouvrage collectif a été publié : Marcel Jaeger (coord.), Conférence de consensus, Le travail social et la recherche, Dunod, 2014.



reconnaissance du travail social comme un champ disciplinaire spécifique. Le compromis qui avait été trouvé (et concrétisé en France uniquement au Cnam en lien avec la Chaire de travail social et d'intervention sociale) est la création en 2013 d'un-doctorat « mention travail social » référé à une discipline reconnue (en l'occurrence sociologie et science de l'éducation). Aujourd'hui il existe ainsi deux doctorats spécialisés « Sociologie-Travail social » et « Sciences de l'éducation-Travail social » (au sein du Cnam). La question maintenant est : faut-il envisager un doctorat en travail social (c'est le sens de la création d'une discipline) ou faut-il s'en tenir à une spécialité doctorale en travail social référé à une discipline ? Le CNAM incarne l'antériorité historique et la pleine légitimité de l'établissement sur cet enjeu, mais il est le seul.

C'est pourquoi, à la suite du Livre vert du HCTS, une initiative a donné lieu à la rédaction d'un manifeste en 2021 « pour une discipline SHS-Travail social ». L'argumentaire de ce manifeste était le suivant. Dans de nombreux autres pays que la France, le travail social est une discipline universitaire. Pour autant, les travailleuses sociales, les personnes accompagnées, les formateurs dans les centres de formation et de recherche en travail social produisent des connaissances et des expertises spécifiques. Le manifeste explique que « la construction d'une discipline académique Sciences humaines et sociales-Travail social, permettrait une institutionnalisation de la recherche dans le champ et participera « au renouvellement de ses objets, ses méthodes, ses approches, ses rapports avec les autres disciplines, comme ses inscriptions sociales et ses insertions institutionnelles ».

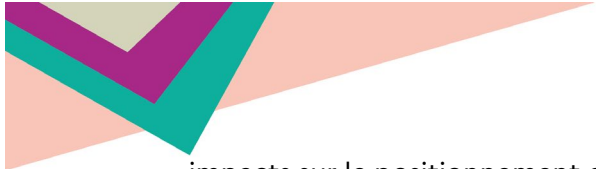
Au final, on pourrait donc légitimement mobiliser une direction de projet facilitant l'installation et la reconnaissance de cette nouvelle discipline universitaire sous l'égide de laquelle pourraient se déployer des parcours de doctorats. Le travail social est alimenté par l'entrecroisement entre les savoirs expérientiels, les savoirs professionnels et la recherche académique. Aujourd'hui, cette identité du travail social n'est pas assez forte et active car la recherche ne dispose pas d'une visibilité suffisante et parce qu'il manque une reconnaissance concrète à l'autonomie de cette discipline au caractère transversal et interdisciplinaire.

Cependant, on le voit bien, cette « question disciplinaire » est en France un sujet toujours en pointillé. Il n'est pas sûr non plus qu'elle soit bien comprise par une partie des acteurs du secteur du travail social. Elle doit donc être clairement explicitée pour évaluer de façon concrète sa « plus-value », sa pertinence, son périmètre et sa faisabilité. Elle doit être accompagnée de pédagogie et d'analyses concertées dans un espace élargi. Car considérer le travail social comme une discipline ne va pas de soi spontanément, même si beaucoup d'autres pays l'ont déjà réalisé.

Il paraît donc nécessaire d'établir une méthode et de prendre des précautions sur cette dernière, pour faire avancer la réflexion opérationnelle sur les conditions de cette reconnaissance académique.

D'abord, il s'agit d'associer les universitaires dans leur diversité à cet enjeu. On peut noter somme toute la faible présence de la communauté des universitaires autour de ces sujets susceptibles d'alimenter la pertinence d'une filière travail social au CNU. Nous avons vu également à l'occasion des Entretiens du livre blanc, qui ont convoqué beaucoup d'universitaires de nombreuses disciplines différentes, l'intérêt qu'ils ont pour le travail social et la recherche sur cet enjeu. En conséquence, ce constat appelle un élargissement du cadre et des conditions d'analyses concertées.

Ensuite, il s'agit de bien évaluer les impacts sur les EFTS. En France, nous sommes dans un modèle d'écoles de formation spécialisées, avec l'enjeu des relations de coopération entre ces écoles et l'université. La création d'une discipline académique doit prendre en compte les



impacts sur le positionnement des EFTS dans le chaînage global des formations dès l’infra-bac mais aussi la production de connaissances sur le travail social.

Cette méthode devrait permettre de tracer un chemin pour, d’une part développer et rendre plus visible un véritable écosystème « cluster » de recherche (en encourageant des écoles doctorales) et, d’autre part, favoriser la réalisation de la reconnaissance disciplinaire du travail social qui constitue un enjeu important sur lequel il s’agit dorénavant d’avancer.



IV. L'attractivité des métiers dans les transitions numérique, démographique et écologique



L'enjeu d'attractivité des métiers du travail social et de l'intervention sociale implique d'articuler une approche de court et de long terme⁷⁰. Les mesures immédiates nécessaires doivent s'articuler avec une vision d'anticipation et de plus long terme pour sortir l'action publique et le travail social du système de la réparation et du traitement dans l'urgence. Ce dernier chapitre se centre sur trois transitions majeures (écologique, démographique et numérique) qui ont des impacts déterminants en matière d'évolution des besoins sociaux et de mutation des métiers dans le champ de l'action sociale. Il s'agit de préparer et d'anticiper les conditions nécessaires pour accompagner les professionnelles, les personnes concernées et les organisations dans la construction de solutions durables, par-delà les réponses immédiates et palliatives à la gestion de l'urgence.

1. Les opportunités du numérique

La mobilisation accélérée des outils numériques, des plateformes de service et l'agrégation des données constitue un levier permettant d'améliorer la performance des services et les conditions de travail par la simplification des démarches de la vie quotidienne. Il doit être un levier pour passer du reporting au pilotage par les données dans le domaine des solidarités. Mais la dématérialisation peut également éloigner les personnes vulnérables de l'accès à leurs droits et conduit à repenser la permanence des guichets physiques et le « temps relationnel » nécessaire à l'efficacité de l'offre de service. Pour les professionnels, le numérique est un outil de travail avec de nombreuses potentialités, il renouvelle les modalités de l'accompagnement social des publics et de la coopération avec les partenaires, il réactive une réflexion éthique ; mais il engendre aussi parfois des processus incontrôlés, source de charge de travail supplémentaire.

1.1. Le numérique au service des personnes accompagnées et des professionnelles

1.1.1. Du côté des personnes accompagnées

La démultiplication des plateformes de services et l'impératif de passer par leur entremise peut éloigner les personnes vulnérables de l'accès à leurs droits⁷¹. Le baromètre du numérique de l'ARCEP livre des informations sur l'inégale distribution dans la société des capacités d'accès au numérique⁷² : 94 % des cadres supérieurs possèdent un smartphone, contre 55 % des non-diplômés et 59 % des plus de 70 ans. Toujours selon ce baromètre, 46 % des personnes sans

⁷⁰ Dans cet objectif, un groupe de travail « Prospective » du HCTS a été lancé en début d'année pour examiner différentes voies d'avenir, à dessiner des scénarios permettant davantage au travail social de s'adapter aux évolutions, mais aussi de peser sur elles. Son mandat s'étendra au-delà de ce livre blanc. Il est piloté par Anne Rurka, personnalité qualifiée, et Marcel Jaeger, président d'Unaforis.

⁷¹ Cf. le rapport sur le « Non-recours aux droits dans le cadre de la protection sociale » du Rapporteur spécial sur les droits de l'homme et l'extrême pauvreté, Olivier De Schutter, adopté par le Conseil des droits de l'homme en 2022.

⁷² Baromètre du numérique de l'ARCEP, 2021.



diplôme n'ont pas d'accès internet à domicile (hors téléphone mobile), soit 6 points de plus qu'en 2019. De plus, l'illectronisme (aucune aptitude numérique) concerne 44 % des non-diplômés et seulement 3,5 % des diplômés en 2019. Par ailleurs, la Mission interministérielle Illectronisme et inclusion numérique, souligne le fait qu'une personne en situation de handicap sur cinq est en butte à l'exclusion numérique. Or, si l'accessibilité des sites internet est une obligation juridique, de trop nombreux sites publics sont encore difficilement accessibles aux personnes en situation de handicap, par l'absence de dispositifs permettant l'écoute des contenus, une retranscription des propos en FALC, ou de possibilité d'augmenter la lisibilité du texte.

Les travailleuses sociales indiquent souvent combien les personnes qu'elles reçoivent se déclarent de plus en plus « perdues » et ne parviennent plus à répondre aux démarches administratives de la vie courante alors qu'elles y parvenaient par le passé⁷³. L'abandon des notifications « papier » qui permettaient de les classer chez soi n'ont pas été remplacés par un autre système permettant d'accéder rapidement à l'information et à la maîtriser.

Selon le Défenseur des droits « aucune démarche administrative ne doit être accessible uniquement par voie dématérialisée ». Plusieurs solutions ont été mises en place dans certains territoires afin de répondre aux difficultés d'une population en manque d'inclusion numérique :

- La mise en place d'un *pass numérique* ayant vocation à sécuriser l'utilisation des comptes des usagers par les professionnels et bénévoles.
- Des services de médiation numérique itinérants dont certains se tiennent à proximité des services sociaux et de permanences des associations caritatives.
- Les maisons France Service tentent de remédier au déficit de relation entre les citoyens et les administrations. Leur nombre reste insuffisant au regard des besoins.
- Des espaces numériques mettant à disposition des outils et des aidants dans des lieux tiers (bibliothèques, centres sociaux, points infos jeunes, mais aussi CCAS, centres médico-sociaux, etc.).
- La pair-aidance, via les outils numériques, se développe autour de ces lieux et elle doit être encouragée et développée.

Dans tous ces cas de figure, le maintien de guichets « physiques », à côté des services numériques, apparaît indispensable. Les personnes en difficulté face à la dématérialisation des démarches administratives doivent être soutenues et accompagnées. Elles ont besoin d'une relation avant tout humaine, compréhensive et non-jugeante. Les formations des aidants numériques invités à travailler avec les professionnelles de l'action sociale intègrent aussi la dimension relationnelle de l'aide et de l'évaluation de la demande. Malgré ce mouvement engagé, persiste une formule parlante que l'on voit émerger dans de nombreux rapports, « l'écran fait écran », au détriment de la relation d'aide ou tout simplement du conseil et de l'évaluation.

⁷³ D. Dubasque (2023), « Le travail social à l'épreuve des plateformes numériques d'accès aux droits », Sociographe, 1, n° 81, p.57-64.



Le HCTS avait émis une alerte à propos des « *accueils physiques maintenus çà et là (qui) sont désormais sous-dimensionnés au regard des treize millions de personnes qui aujourd'hui en France n'ont pas accès à l'internet ou, si elles y ont accès, ne peuvent correctement l'utiliser* »⁷⁴. Le Défenseur des droits (2017) rappelle que les difficultés à accomplir des démarches administratives s'imposent à pas moins d'une personne sur cinq.

Les travailleuses sociales assurent de fait une fonction de relai en vue de développer l'autonomie numérique des personnes qu'elles reçoivent. Il leur faut pour cela pouvoir être reliées au réseau d'acteurs territoriaux qui permettent l'acquisition de ces compétences ou l'accès à d'autres services, afin de valoriser la maîtrise du numérique et ses possibilités d'utilisation dans des liens de participation citoyenne à l'échelle locale (« collecte d'idées », instance de participation en ligne, réunions publique).

1.1.2. Du côté des professionnelles

Le processus de dématérialisation assure une transmission instantanée des informations. De plus, les nouvelles professionnelles sont à l'aise avec l'informatisation de leur pratique. Mais le remplacement parfois des permanences physiques assurées dans les organismes par des espaces de « libre-service », où l'interaction avec un agent devient ponctuelle, pose la question de la gestion de l'illectronisme des publics.

Les professionnelles peuvent être entravées par les difficultés à naviguer entre les différents services, en soutien aux personnes qu'elles accompagnent. Dans de nombreuses situations, elles ne disposent plus d'interlocuteurs en dehors de plateformes numériques qui leur sont dédiés. Les échanges par mail se multiplient et embolisent les professionnelles alors qu'une simple communication téléphonique permet souvent de s'expliquer et de trouver rapidement une solution.

Les modalités de communication peuvent devenir un facteur de perte de temps au détriment de l'accompagnement du projet de vie de la personne. C'est à ce type de problématique que tente de répondre un certain nombre d'outils numériques dans les territoires⁷⁵.

Pour un certain nombre de professionnelles, la dématérialisation des démarches est synonyme de perte de lisibilité, à tel point que l'aide des publics dans le décryptage administratif devient une mission à part entière. Des difficultés d'orientation des publics seraient spécifiquement liées à la dématérialisation. Pour chaque situation, il est désormais nécessaire de passer un temps conséquent pour comprendre les éléments du dossier avec les opérateurs concernés et tenter de résoudre les difficultés qui bloquent le système (les identifiants, les adresses mails, l'absence d'interlocuteur...). Les professionnelles ne maîtrisent pas toujours la navigation au sein de plateformes souvent guère intuitives. La complexité administrative additionnée à la logique informatique conduit les personnes en difficulté à multiplier les demandes de rendez-vous.

Pour autant, le numérique reste un outil de travail avec de nombreuses potentialités :

- Les outils informatiques sont source de précieuses informations sur les publics accompagnés, dont les besoins peuvent être analysés de manière de plus en plus fine (établissement de diagnostics territoriaux facilement actualisables).

⁷⁴ Pourquoi et comment les travailleurs sociaux se saisissent des outils numériques ?.

⁷⁵ Par exemple, parmi de nombreuses autres démarches de ce type, « Paco-Globule », porté par l'Agence régionale de santé Nouvelle-Aquitaine, a été cité, permettant une coordination des suivis de tous types de parcours de santé (mais ne concerne pas les actions sociales et éducatives).

- Des possibilités sont ouvertes en termes de coopération et de coordination entre les acteurs, au service des parcours des personnes.
- Des opportunités de mise en réseau des ressources locales, telles que des annuaires professionnels partagés et des cartographies d'offres de service.
- La capacité à accéder à des ressources plus fiables que par le passé.
- Des espaces de partage permettant de valoriser et de capitaliser des pratiques innovantes, notamment grâce à des forums d'entraide.

L'accélération numérique provoque aussi une multiplication des outils d'évaluation et de suivi. Au millefeuille administratif s'ajoute un millefeuille d'outils numériques développant chacun sa propre logique. Pour autant, certains outils, dès lors qu'ils sont construits avec les futurs utilisateurs et destinataires, facilitent le quotidien professionnel. Ils permettent un suivi de leurs activités, les alertent sur telle ou telle mesure ou service disponible, leur apportent une vision synthétique des tâches en cours. Cette pratique numérique professionnelle contribue à réactiver une réflexion éthique centrée sur les usages. Cette réflexion permet de réintroduire la question du sens des actes posés.

Il est à regretter à ce sujet l'absence d'application unique soumise à des normes nationales pour gérer de tels procédés, laissant proliférer une diversité de systèmes qui n'interroge pas toujours les conséquences de leur mise en place.

Mais les impératifs de gestion des données peuvent parfois mettre les professionnelles dans une posture délicate. Par exemple, la mise en place d'un système de collecte de données (pour construire un modèle prédictif des comportements), tel que SIREVA⁷⁶, a provoqué chez les assistantes sociales de secteur un doute quant aux conséquences du dispositif sur leur posture, qui implique d'« instrumentaliser la relation de confiance à des fins de constitution de bases de données », bien que l'objectif de la mesure soit reconnue par le communiqué de l'ANAS⁷⁷ comme « louable ». Cela a conduit la commission éthique du Haut Conseil du Travail Social à émettre un avis circonstancié⁷⁸.

Des formations en continu doivent être adaptées en réponse aux difficultés d'un certain nombre de salariés vis-à-vis de la digitalisation. Un plan de formation des travailleuses sociales intégrait ce besoin en 2020 dans le cadre de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté⁷⁹. Il semble malheureusement qu'il n'ait pas rencontré son public. Il serait pour autant nécessaire qu'il soit soutenu et actualisé pour tenir compte de l'ensemble des publics cibles. En effet, le numérique est devenu un vecteur de pratiques sociales souvent utiles mais aussi parfois contestables (harcèlement, violence conjugales, escroqueries diverses sur des publics fragiles etc.). Il faut pouvoir outiller les travailleuses sociales pour soutenir les victimes de ces pratiques mais aussi leur permettre de travailler la prévention.

On peut noter comme préalable nécessaire la formation aux compétences numériques de base, enjeu d'autant plus notable qu'il influe directement sur celui de la sécurité des données personnelles. Le défi est de poser systématiquement le problème de la formation

⁷⁶ Support Inter-Régimes d'EVALuation.

⁷⁷ « Avec Sireva, souriez, vous êtes fichés, 17 avril 2018 ».

⁷⁸ <https://solidarites.gouv.fr/travail-social-et-intelligence-artificielle>.

⁷⁹ On doit par ailleurs mentionner le plan de formation numérique de l'ANCT qui vise les médiateurs numériques et les agents de collectivités.



conjointement à celui de l'appropriation, étant donné qu'un bon outil est d'abord un outil reconnu pour le caractère sensé de son usage.

Enfin, les directions d'établissement expriment une difficulté à cerner la capacité des logiciels à répondre aux besoins. La bonne lisibilité des potentialités des logiciels et leur périmètre d'action adéquat constitue un enjeu d'importance dans la formation des cadres du travail social. Il serait utile de désigner des référents au sein des établissements pour faciliter la traduction des outils numériques dans la réalité de l'activité. Ainsi, des référents qui participent aux formations, en retransmettant les enseignements selon les besoins, jouent un rôle « *d'interlocuteur ressource* », répondent aux difficultés rencontrées au fil de la prise en main des outils.

1.2. La question de l'intelligence artificielle

Les développements rapides autour de l'intelligence artificielle, ses potentialités mais également ses risques, interrogent l'évolution des pratiques professionnelles.

Les diverses expérimentations menées en France et à l'international, montrent que l'intelligence artificielle peut aider les services sociaux à identifier les potentiels bénéficiaires ou à prendre des décisions d'aller vers eux, en s'appuyant sur une collecte des données pertinentes, à la gestion de cas (en Espagne des outils spécifiques connectés aux compteurs d'eau permettent de détecter les besoins d'une personne âgée ou isolée à son domicile). Toutefois, à ce jour, il manque des données fiables permettant d'encadrer juridiquement et éthiquement l'usage de l'intelligence artificielle dans la prise de décisions avec et en direction des publics vulnérables.

Ces avancées technologiques doivent être soumises à une veille attentive. Le datamining et le *deep learning* (exploitation massive et automatisée de données pour en tirer des renseignements sur les comportements) sont des alliés de l'offre de service et de la lutte contre le non-recours, à la condition d'être intégrés dans un cadre législatif strict et les fondements éthiques et déontologiques portés par les professionnelles.

L'accélération des usages de l'intelligence artificielle pose cette question avec une acuité particulière.—L'analyse de la commission éthique du HCTS concernant la distinction du souhaitable et du non souhaitable revient au-devant de l'actualité. Les capacités d'auto-enseignement de ces algorithmes à partir de données en quantité insaisissables pose de sérieuses questions de transparence et de méthodologie⁸⁰. Les inquiétudes se centrent sur l'approfondissement des catégorisations sur le profilage (par exemple pour cibler des personnes âgées comme vulnérables à partir de critères établis) et la légitimité de la géolocalisation d'individus. De même, le traitement automatisé de données fait ressortir le risque d'appauvrir la relation humaine avec l'accompagné, dont la singularité est souvent facteur de réussite.

La vie numérique apparaît comme une vie au rythme considérablement accéléré. Ses déplacements, ses opérations, ses interactions sont quasiment immédiates. L'accompagnement social exige, quant à lui, une temporalité spécifique inscrite dans la situation de la personne accompagnée. Comment articuler au mieux ces temporalités afin que

⁸⁰ Ouvrage CNIL cité : « leur logique sous-jacente reste incompréhensible et opaque y compris à ceux qui les construisent » (page 5).

ces nouveaux outils soient un réel support pour l'accompagnement humain mis en œuvre par les travailleuses sociales⁸¹ ?

Au vu de ces éléments, il apparaîtrait opportun de réaliser une étude anticipant l'utilisation de l'intelligence artificielle dans notre secteur. Il s'agit d'adopter une attitude proactive sur ce sujet, afin d'éviter les incidences négatives du développement du numérique dans les pratiques en travail social et pour les personnes accompagnées.

1.3. Du reporting au pilotage par la donnée

Les travailleuses sociales constatent qu'elles passent de plus en plus de temps à répondre à des commandes chiffrées, à renseigner des indicateurs. Ces activités sont identifiées comme chronophages et peu porteuses de sens (cf. chapitre 1 du présent document). Pour autant il est impératif que le pilotage des politiques publiques soit adossé à des données robustes et mobilisables rapidement.

Il faudrait inciter massivement toutes les administrations à investir dans le chantier du partage de données (renforcement du principe « dites-le nous une fois ») et le développement de l'expertise métier sur l'exploitation des données, en tant que maître d'ouvrage, avec pour objectif :

- L'interopérabilité des systèmes permettant une identification unique et le partage des données des personnes dans le respect du RGPD.
- Le développement de la capacité des organisations à interroger directement ces bases agrégées permettant de limiter les demandes auprès des professionnels de terrain⁸².
- La généralisation de l'attribution automatisé de certains droits auprès des bénéficiaires.

Les travaux engagés par la CNAF à ce sujet se sont confrontés à des difficultés techniques importantes tant la législation du droit et des prestations sociales est devenue complexe.

Ces orientations doivent s'inscrire dans un cadre éthique et déontologique partagé afin que l'échange et le traitement des données soit encadré. Ainsi les finalités de la mise en œuvre de l'interopérabilité des systèmes doivent être clairement tournées vers la simplification et le meilleur service rendu aux usagers.

L'interopérabilité des systèmes, autrement dit leur capacité à fonctionner de concert comme les membres d'un même organisme doit être vu comme un véritable objectif de la numérisation, dans un objectif de simplification. Les démarches différenciées gagnent en efficacité par la centralisation et l'automatisation. Alors que la collaboration devient courante chez les professionnels de santé, les données nécessaires au travail social restent « très cloisonnées », quand bien même elles concerneraient une seule personne accompagnée.

⁸¹ A noter qu'un nombre croissant de mairies d'équipent d'agents conversationnels à base d'IA pour assurer l'accueil téléphonique de premier niveau, à côté des agents du standard.

⁸² Des avancées non négligeables ont été réalisées. Par exemple, le logiciel « Solis action sociale » : <https://archemc2.fr/suite-solis/solis-action-sociale/>. 65 départements et 4 métropoles utilisent actuellement Solis Action Sociale. Il permet de développer des données de connaissance sur la population et des indicateurs d'activité des dispositifs d'action sociale. On peut également mentionner une application réalisée par la ville de Paris à partir de la base Solis (surcouche logicielle) : PEPS (Paris Espace Partagé Solidaire), <https://www.paris.fr/pages/decouvrez-peps-6854>. Cette application fonctionne aussi avec un smartphone. Elle donne une vision de ce dont peut disposer un usager. Pour le professionnel, elle permet de produire des statistiques et des tableaux de bord personnalisables.



L'OPCO santé⁸³ décrit la situation suivante : un enfant handicapé et scolarisé suivi par l'ASE est au centre de pas moins quatre dossiers différents et tout à fait hermétiques les uns avec les autres. La composante médicale se voit matériellement séparée du projet éducatif, ce qui nuit à l'intelligence globale du parcours personnalisé. De telles situations ne peuvent qu'alerter sur les effets délétères de la démultiplication et le cloisonnement des outils numériques.

Le HCTS a déjà proposé (2018) des mesures favorisant l'interopérabilité des systèmes de collecte de données, comme le ferait un « e-ressources » pour mutualiser des bases documentaires, partager des référentiels et des outils méthodologiques en réponse aux besoins les plus fréquents (type plateforme nationale)⁸⁴.

Il demeure nécessaire de rester prudent face au risque de surestimation des capacités des outils numériques pour le pilotage de l'activité. Celui-ci tend à survaloriser les analyses chiffrées et à ignorer les approches contextuelles.

2. La transition inclusive dans la société de longévité

Les missions du travail social sont conduites à s'inscrire dans un modèle de « transition inclusive ». Porté en particulier par les politiques en faveur du soutien à l'autonomie des personnes âgées ou des personnes en situation de handicap, ce modèle vise à anticiper le vieillissement de la population et à préparer une société de la longévité. L'approche inclusive implique une évolution des pratiques du travail social visant à agir sur l'environnement des personnes, dans une perspective davantage préventive que protectrice, en s'appuyant sur des démarches de participation et plus largement, sur l'ensemble des ressources dans un territoire donné pour favoriser l'accès au milieu « ordinaire ». Cette approche est emblématique des évolutions évoquées dans le présent livre blanc (cf. partie II – 2.1.2 et 3). Elle invite alors les institutions et les établissements à redéfinir leur intervention à partir de la prise en compte des personnes et de leur demande, afin de proposer un accompagnement de leurs « parcours de vie » dans ses différentes dimensions et sans rupture. Il s'agit d'inscrire les personnes dans le « droit commun » et non plus cantonnés dans des dispositifs ou des établissements spécifiques ou spécialisés.

Le « milieu ordinaire d'abord » transforme le modèle des ESSMS et celui de l'accompagnement social. En effet, ils doivent s'affranchir d'une certaine conception reposant sur la notion de prise en charge de la personne pour intégrer plus en amont l'environnement extérieur (actions « hors les murs ») et développer des coopérations avec le milieu ordinaire et l'animation de « dispositifs de plateformes de services intégrés ».

En fait, dans tous les secteurs de l'action sociale et sanitaire, que ce soit celui de l'autonomie des personnes handicapées ou âgées, de la lutte contre la pauvreté et de l'insertion, le sans-abrisme ou encore de la protection de l'enfant, les politiques publiques ont vocation à compléter les logiques de protection et de compensation pour faire porter prioritairement l'accent sur la prévention et la promotion de « parcours de vie » permettant aux personnes

⁸³ OPCO Santé, rapport Etude sur les besoins de formation et d'accompagnement induits par le digital, 2020.

⁸⁴ HCTS - Quelles articulations entre travail social, médiation sociale et médiation numérique ?, groupe de travail « numérique et travail social », juin 2018.



accueillies et accompagnées d'accéder aux droits sociaux fondamentaux et à leur autodétermination.

2.1. Un changement de paradigme pour le handicap

Le modèle français d'accueil et d'accompagnement des personnes en situation de handicap s'est construit dans l'après-guerre dans une logique de protection de ces publics. Les personnes ont alors été prioritairement accompagnées en milieu spécialisé, au sein d'établissements dédiés, au lieu de participer directement aux dispositifs mis en place pour tous les citoyens et cela à toutes les étapes de leur vie (école, emploi, logement...). La prédominance de ce modèle protecteur, nécessaire et utile, a dans une large mesure conditionné le regard que la société française porte sur les personnes en situation de handicap. Celles-ci sont encore souvent considérées au prisme de leurs déficiences et de leur nécessaire prise en charge, plutôt que comme des citoyens à part entière, ayant vocation à pleinement participer à la vie de la cité.

Concernant le handicap, l'inclusion vise ainsi à créer un nouveau modèle d'action qui situe la personne accompagnée comme actrice de sa propre vie, au sein d'une société dans laquelle elle doit ou devrait être citoyenne à part entière. Centrée sur la valorisation des potentialités et des besoins des personnes en situation de handicap, l'inclusion vise avant tout une adaptation de l'environnement et la participation des différents acteurs du médico-social et plus généralement du droit commun, pour que la personne, quel que soit son handicap, ait sa place dans tous les lieux de la vie.

Dans la lignée de la loi du 11 février 2005 « relative à la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », puis de la ratification par la France de la Convention relative aux droits des personnes handicapées de l'ONU en 2010, l'axe de mobilisation des politiques publiques conduites ces dernières années est ainsi d'adapter la société dans sa globalité pour qu'elle devienne accessible. Cette approche inclusive vise donc une modification profonde du regard sur le handicap, qui ne saurait se réduire à une déficience individuelle, mais doit être considéré comme un obstacle rencontré dans la vie quotidienne par rapport aux barrières de la collectivité. En cela, le changement d'approche mobilise le « pouvoir d'agir », les « environnements capacitants » et l'accessibilité, ce qui nécessite d'adapter l'environnement à la personne et de transformer l'offre de service vers un accompagnement dans le milieu ordinaire.

Même si d'aucuns considèrent cette notion d'inclusion comme abstraite et déconnectée des réalités du terrain, ou encore pourvoyeuse de flottement dans le vocabulaire (insertion...), son apport principal réside dans l'affirmation forte du principe d'appartenance à part entière dans la société, par-delà les différences et les discriminations. Elle traduit plus concrètement l'émergence d'une nouvelle approche de la différence. En effet, l'inclusion indique qu'une personne peut, certes, être dotée de difficultés, mais demeure avant tout une personne, membre à part entière de la collectivité. La différence n'est donc pas gommée. L'inclusion n'est pas une insertion par dissolution des singularités. C'est l'école, par exemple, qui doit s'adapter avec une graduation des réponses et l'appui d'intervenants spécialisés (plateau technique) mobilisés dans l'école. L'inclusion situe la personne en situation de handicap au cœur de la cité, et non pas à l'écart dans un établissement spécialisé.

Cette approche ambitieuse implique un soutien conséquent à l'amélioration de l'accès aux droits des personnes -pas uniquement dans une logique de prises en charge ou de compensation individuelle mais également de mobilisation du droit commun-. En conséquence, le développement de solutions inclusives pour les personnes en situation de handicap doit s'accompagner d'une mise en accessibilité de l'ensemble de la société :



accessibilité des soins qui ne sera plus assurée par un établissement, accessibilité pédagogique de l'école, accessibilité des postes de travail en milieu ordinaire, accessibilité des services publics, accessibilité du bâti et notamment du logement, accessibilité de la voie publique et des transports, accessibilité de l'activité sportive et de la culture .

2.1.1. Accompagner le parcours inclusif

Avec le pilier du pouvoir d'agir, la notion de parcours est un axe déterminant de l'approche inclusive et de la « transformation de l'offre » qui consiste à mettre en place des aides et des services caractérisés par une organisation « hors les murs », plus flexible et modulaire, de l'accueil à l'accompagnement. Dans cette perspective, les établissements et services médico-sociaux sont considérés comme des lieux de vie à un moment donné du parcours de la personne et ne sont pas nécessairement un lieu définitif. L'accompagnement devient une gestion des allers retours entre milieu protégé et milieu ordinaire en fonction de l'expression des besoins et des demandes des personnes. En ce sens aussi, les ESSMS se transforment en « plateforme de services ».

La construction de parcours inclusifs implique d'articuler étroitement les intervenants de l'accompagnement du secteur médico-social et les acteurs du droit commun, afin d'étayer l'inclusion des personnes dans le milieu ordinaire. Cette « transformation de l'offre » médico-sociale ne peut se concrétiser sans une approche plus globale et territorialisée du handicap, montrant que ce dernier se trouve à la frontière de nombreuses autres problématiques de politiques publiques, avec lesquels l'enjeu est de pouvoir s'articuler pour garantir et assurer un accompagnement de qualité des personnes et sans rupture.

Cette notion de parcours s'est d'ailleurs diffusée plus largement dans l'ensemble des politiques de cohésion sociale. Quand on observe les réponses mises en place pour les différents publics, la notion de parcours est toujours au centre de l'intervention : que ce soit pour développer l'accueil de la petite enfance et les processus de socialisation, pour garantir l'accompagnement sans rupture du « parcours de l'enfant » confié à l'ASE, pour favoriser l'autonomie des personnes en situation de handicap ou pour prévenir les risques de dépendance chez la personne âgée. Nous la retrouvons également au cœur du programme le « logement d'abord » pour éviter les ruptures qui mènent à la rue et pour les personnes en recherche d'emploi avec le « parcours d'insertion ». L'intervention publique doit donc travailler sur les interstices entre les politiques, afin de mieux sécuriser les transitions dans les parcours de vie et proposer des perspectives pour rebondir ou « s'en sortir ».

En définitive, cette notion de parcours traduit une logique de recentrage fondamental de l'action sociale et médico-sociale sur la personne et sa singularité dans l'optique de son inclusion, avec l'appui de méthodes « d'accompagnement individualisé » qui mobilisent des bouquets de services coordonnés et ajustés à la spécificité de chaque cas. Elle cherche à introduire de la fluidité par-delà la rigidité des statuts catégoriels et vise à offrir une continuité de l'expérience et des droits en sécurisant les transitions. La prise en compte du « parcours de vie » s'inscrit dans un travail de recomposition en profondeur de l'action publique qui vise un décroisement et la déssectorisation, comprenant également les pratiques professionnelles. Cependant, le morcellement des compétences des dispositifs d'action sociale perdure et constitue une limite à la cohérence de l'offre d'accompagnement, ainsi qu'à la fluidité des parcours des personnes.

2.1.2. Le parcours et le territoire

La transition inclusive ne peut se concevoir et se mettre en œuvre sans une approche territoriale qui est indissociable d'une interpellation des politiques de droit commun et le développement de la coopération entre les acteurs concernés. Cet enjeu est d'inscrire le handicap dans une conception dynamique du développement social dans les territoires (cf. partie II du livre blanc). La mise en œuvre de « parcours adaptés » implique un travail de décroisement et des solutions collectives.

Cette orientation implique une ouverture des ESSMS sur la vie sociale et économique du territoire et une mobilisation d'approches plus collectives et préventives des professionnelles, en articulation avec l'accompagnement individuel. Car dans une large mesure, c'est la fermeture des établissements sur eux-mêmes (la protection avant tout) qui rend difficile le passage des dispositifs protecteurs au droit commun et l'autonomie. Dès lors que l'action sociale et médico-sociale et l'intervention sociale ont une finalité plus large que l'aide individuelle à autrui, elle implique de penser et d'exercer autrement l'intervention publique, substituant aux réponses verticales et sectorielles une approche plus transversale et décroisée.

2.2. Le « virage domiciliaire » dans la transition démographique

Le nombre de personnes fragilisées ou en situation de perte d'autonomie va s'accroître de façon accélérée. La société française est face au défi démographique majeur de la longévité qui justifie les conditions d'un nouveau modèle d'accompagnement et de financement du grand âge et de l'autonomie.

2.2.1. Trajectoire 2030 : anticiper la nouvelle donne

D'ici 2030, nous compterons dans notre pays 21 millions de personnes âgées de 60 ans et plus. La part des personnes âgées de 65 ans et plus sera quant à elle, pour la première fois, plus importante que celle des moins de 15 ans. De façon concomitante, les personnes en perte d'autonomie seront quant à elles 3,7 millions en 2030 et 4,8 millions en 2050, contre 2,5 millions en 2015, soit presque un doublement en 35 ans. Il y a de fait une urgence d'agir, mais aussi à anticiper. Comme le dit Luc Broussy, nous sommes au pied de l'ascension de l'Alpe d'Huez du grand âge⁸⁵. Les chiffres sur le vieillissement de notre société sont sans appel : en 2040, près de 15% des Français, soit 10,6 millions de personnes, auront 75 ans ou plus. C'est deux fois plus qu'aujourd'hui.

L'augmentation de l'espérance de vie a permis ainsi de retarder en moyenne l'âge de l'émergence des problèmes de santé qui sont liés au vieillissement. Nous sommes – et serons surtout – de plus en plus nombreux à vieillir plus longtemps. C'est une bonne nouvelle. Les familles passeront de trois générations aujourd'hui, à quatre vers la fin du siècle : les personnes en grand âge, leurs enfants seniors, les petits enfants en activité et bien sûr les arrière-petits-enfants⁸⁶.

Or, pour maintenir constant le pourcentage de personnes en établissement, il faudrait que le nombre de places en hébergement permanent en établissements pour personnes âgées augmente de 20 % d'ici à 2030 et de plus de 50 % à l'horizon 2050 (source INED). Ce défi est à la fois financier et sociétal : c'est tout l'enjeu de la 5ème branche de la sécurité sociale. Il est

⁸⁵ Broussy L. (2020), « Décennie 2020-2030 : l'explosion des 75-85 ans », Note, Matières grises, septembre.

⁸⁶ Robine J.M. (2016), « La révolution de la longévité des adultes », *Gérontologie et société*, 3, vol. 38, n° 151, p. 21-40.



de bâtir un modèle qui articule un mécanisme de financement de la perte d'autonomie avec un système d'accompagnement des parcours de vie.

2.2.2. Bien vieillir chez soi le plus longtemps possible

Afin d'identifier les leviers propices à une meilleure prise en charge durable du vieillissement, de nombreux travaux institutionnels ont déjà été produits et permettant de dégager de nombreuses recommandations, avec les rapports de Dominique Libault et Myriam El Khomri, mais aussi Denis Piveteau et Jacques Wolfrom, celui de Jérôme Guedj et ceux de Monique Iborra, Caroline Fiat sur les EHPAD et Audrey Dufeu-Schubert sur l'âgisme. Ces différents rapports soulignent en particulier l'aspiration d'une grande majorité des Français à bien vieillir à leur domicile le plus longtemps possible (85 % en 2019). Cette préoccupation profonde implique une politique publique qui fait du bien vieillir chez soi une priorité, avec un investissement beaucoup plus soutenu au secteur du domicile, qui connaît de très importantes difficultés économiques et humaines, articulé également à un modèle renouvelé de l'EHPAD. En ce sens, l'expression de « virage domiciliaire » vise à désigner une inflexion de l'intervention publique vers le soutien à domicile des personnes âgées fragilisées ou en perte d'autonomie, mais aussi à développer et expérimenter des solutions d'hébergements diversifiées avec des accompagnements ajustés depuis l'aide à domicile, puis dans les nouvelles formes d'habitat partagé et inclusif, jusqu'à la prise en charge en EHPAD des besoins de santé les plus lourds.

Deux enjeux majeurs sont ainsi identifiés. Le premier vise à permettre pour un nombre croissant des personnes âgées de plus de 75 ans à garder le plus longtemps possible leur autonomie en ayant un logement adapté (prévention des chutes domestiques). Il s'agit également de faire en sorte que le soutien au domicile ne soit pas un enfermement dans l'isolement et la solitude, mais une aide à la relation et au lien social dans un environnement favorable. Le deuxième enjeu consiste à anticiper la trajectoire 2030 avec la mise en place de réponses à la hauteur des défis liés à l'augmentation très importante des personnes en situation de dépendance : solvabilisation des personnes destinataires, augmentation de l'offre d'établissements et de services, recrutement significatif de professionnelles supplémentaires.

La loi d'adaptation de la société au vieillissement de décembre 2015 visait à passer d'une politique centrée essentiellement sur la protection – au travers des établissements- à une politique de prévention et d'accompagnement pour permettre au plus grand nombre de personnes âgées une pleine participation à la vie de la cité, tout en sécurisant le soutien à domicile (sans régler la question du reste à charge élevé auquel sont exposées les personnes âgées au titre de leur hébergement dans les établissements pour personnes âgées dépendantes et alors que la tarification sur les services d'aide et d'accompagnement à domicile demeure un sujet majeur). Mais par-delà la réforme de la tarification et la rationalisation des coûts, la « crise » des EHPAD montre combien il est devenu essentiel également de rénover la relation de soin et de « prendre soin » et le rapport des établissements à leur environnement.

Cette ambition implique, une fois encore, de renforcer une approche plus préventive afin de ralentir l'entrée dans la perte d'autonomie, puis de l'accompagner au mieux en respectant les choix de la personne. D'une part, par la détection la plus précoce possible des fragilités, ces dernières étant réversibles et n'entraînant pas nécessairement la perte d'autonomie. D'autre part, par une action sur les facteurs qui accélèrent la perte d'autonomie : les chutes, souvent liées à l'inadaptation des logements ; les hospitalisations qui auraient pu être évitées ; les situations d'isolement ; les déficits sensoriels mal diagnostiqués ou soignés. Enfin, par une approche globale et personnalisée des parcours des personnes âgées, ce qui implique un lien plus intégré entre les activités du soin au sens médical (la cure) et les activités du « prendre soin » et de l'accompagnement des personnes en situation de perte d'autonomie (le « care »).



Pour autant, la politique de prévention et de lutte contre la perte d'autonomie repose sur des acteurs très divers, nombreux et historiquement peu coordonnés (médecine de ville et hôpital, secteur sanitaire et secteur social, régimes de protection sociale). Or, une logique de parcours, qui nécessite une coopération entre les différents acteurs, permet de renforcer la prévention et d'améliorer l'efficacité du système de soin curatif (Libault, 2019).

C'est dans ce rapprochement entre l'aide et le soin que réside tout l'enjeu du futur « service autonomie » (PLFSS 2022) et d'une offre à domicile qui puisse représenter une alternative à l'EHPAD actuel. Il constitue également un levier pour aménager le territoire avec les collectivités locales, les établissements ou les structures qui s'engagent à développer une offre d'habitat partagé et des services adaptés pour les seniors. Penser et agir autour du « parcours », c'est aussi organiser un réel soutien aux proches aidants qui jouent un rôle déterminant dans le maintien à domicile et le maintien de la vie sociale des personnes âgées accompagnées.

Il y a donc bien la nécessité de développer tout un continuum des parcours, adaptés aux choix de vie et non tous tracés, entre le domicile et l'EHPAD, dans une perspective inclusive. Avec le souhait de rester vivre « chez soi » le plus longtemps possible, des dispositifs expérimentaux d'accompagnement renforcé au domicile des personnes âgées confrontées à la perte d'autonomie se sont ainsi développés sur les territoires pour retarder ou éviter l'entrée en établissement. Ils ont en commun de faire davantage travailler en réseaux les EHPAD et le maintien à domicile sur les territoires et se déploient selon des formes et des appellations variées : « EHPAD hors les murs », « EHPAD à domicile », « plateformes de services ». En somme, il ne s'agit pas de « fermer » les EHPAD, mais de les ouvrir à l'extérieur sur la vie des territoires et à l'intérieur sur une vie d'établissement.

Cette analyse ne signifie pas que l'approche domiciliaire doit se configurer dans une organisation de l'accompagnement à partir de l'EHPAD. Au contraire, elle suppose d'élargir l'approche médicale de la perte d'autonomie vers une approche plus globale de la personne qui s'appuie sur un équilibre entre le soin et le prendre soin, le respect du libre choix, avec une offre de services nécessaires en appui. S'il ne s'agit pas d'opposer le « tout EHPAD » au « tout domicile », l'expertise et le savoir-faire du secteur du domicile doit être apprécié comme tel.

2.3. Vers de nouveaux métiers ?

Les politiques de soutien à l'autonomie, comme plus généralement de l'action sociale, ne sont donc plus pensées uniquement dans des logiques de prise en charge (sanitaire et d'hébergement) ou de compensation individuelle, mais comme devant irriguer l'ensemble des politiques territoriales qui constituent le cadre de vie et sous-tendent les solidarités de proximité. Pour les personnes en situation de handicap, au-delà du champ de l'autonomie, l'enjeu est de mobiliser le droit commun pour une société véritablement inclusive.

Dans cette optique, les professionnelles du travail social sont invitées à se positionner comme des catalyseurs d'une mise en accessibilité de la société et de ses services de droit commun⁸⁷, au lieu d'être cantonnés dans la seule réponse aux besoins de compensation émanant de la personne elle-même.

Comme si finalement l'avenir des ESSMS serait la capacité à assurer des « plateformes de service » par lesquelles les personnes circulent avec l'appui d'un travail social appelé à se mobiliser autour de « parcours de vie », sous forme de réseaux de soin et de prendre soin et

⁸⁷ Piveteau D., (2022), rapport remis au premier ministre, op cit.



selon un modèle qui vise à sortir les soins de l'établissement afin de les organiser au domicile de la personne et dans le milieu ordinaire avant tout. La pratique professionnelle s'invente dans la création de services et d'équipes intégrés en plusieurs spécialités, ce qui conduit à un travail de décroisement et à donner par ailleurs plus de place au partage numérique de l'information.

Cette orientation conduit les profils vers des logiques de transversalité, d'appui à l'autodétermination, de travail interdisciplinaire et interinstitutionnel, d'accompagnement global à l'autonomie par des référents de parcours. Pour autant, si les intentions sont belles, les réalisations demeurent problématiques. L'ambition inclusive des politiques publiques augmente tandis que les métiers du travail social traversent une crise d'attractivité majeure. Cet écart est saisissant dans le cas du « virage domiciliaire », que l'on souhaiterait amplifier avec un secteur du domicile qui connaît les plus grandes difficultés de ressources humaines. Cette ambition dépend donc d'engagements en faveur d'une revalorisation des métiers dans la continuité du rapport El Khomri, qui a mis en évidence la forte sinistralité du secteur en raison de la pénibilité des conditions de travail.

Cependant, l'approche par le parcours inclusif et l'autodétermination engage une mutation dont la clé de lecture n'est pas univoque et qui peut conduire à positionner des profils professionnels et des méthodes d'intervention différents voire même contradictoires. En effet, les nouvelles fonctions du modèle inclusif peuvent donner lieu tout aussi bien à une individualisation croissante de l'accompagnement dans le cadre d'une économie de services et de prestations ajustés aux besoins, c'est-à-dire d'une offre en adéquation avec la demande, qu'à la mobilisation par ailleurs d'une conception plus collective du travail social ancré dans le développement de l'accessibilité au droit commun et du territoire⁸⁸. Les deux dimensions du « parcours » et du « territoire » sont indissociables, mais elles renvoient néanmoins à des pratiques professionnelles différentes, voire des métiers différents, qu'il importe d'articuler.

D'un côté, les métiers du travail social sont conduits à s'adapter à un nouveau modèle, dans lequel les parcours et projets individuels supplantent en somme les établissements spécialisés. Dans cette logique de « parcours », de « plateformes de services », de « réponses intégrées », une partie de l'intervention sociale est orientée vers un rôle de coordination et de « conseil » voire de « coaching », de « prestataire de services », de « référent de parcours », d'ingénierie de process (ainsi dans d'autres pays le « case manager », le « disability management coordinator », le « return to work coordinator » ou encore le « gestionnaire de ressources » au Québec). La fonction par excellence du modèle inclusif est le recueil de la demande avec une « offre de prestation » et le référent de parcours, qui assure le lien avec le réseau du droit commun.

D'un autre côté, la désectorisation des politiques sociales et médico-sociales appelle la mobilisation d'une approche plus territoriale de l'action publique qui gagne en pertinence et en efficacité à se déployer dans une logique de développement social et de proximité. Ce modèle repose sur des solutions collectives et participatives auxquelles peuvent contribuer les travailleuses sociales, en allant chercher d'autres acteurs du territoire, afin de mieux accompagner les parcours de vie dans toutes leurs composantes. Pour les travailleuses sociales, cette orientation les positionne comme des organisatrices de l'action collective et des facilitatrices du pouvoir d'agir. Elle repose sur une immersion dans les milieux vie afin de susciter des capacités collectives qui apportent des solutions.

⁸⁸ Lafore R., (2020), « Le travail social à l'épreuve des recompositions institutionnelles de l'action sociale », in, Avenel C. et Duvoux N., Le travail social entre pouvoir d'agir et pouvoir discrétionnaire, Revue française des affaires sociales, n°2, p. 29-49.



Dans les deux cas, toutefois, l'approche inclusive renouvelle au moins partiellement les métiers du suivi individuel du travail social et ce de deux façons : d'une part, elle ne fait pas disparaître le modèle classique du « travail social individualisé » (« case work ») mais elle le développe dans une version plus large et ouverte, plus globale, au-delà d'une filière spécialisée et d'une action réparatrice. D'autre part, l'inclusif fait évoluer les métiers vers des activités de coordination de parcours avec la fonction de référent et d'appui à l'autodétermination.

Enfin, l'approche capacitaire de l'accompagnement engage le travail social dans le paradigme du pouvoir d'agir non seulement sur le plan individuel (faciliter les capacités) mais également sur le plan collectif (participation et mobilisation du droit commun). Cette dernière dimension est d'autant plus importante que le parcours individuel est une aporie s'il ne s'appuie pas sur des supports collectifs et une approche territoriale; ce qui implique alors des travailleuses sociales positionnées sur ces compétences. L'inclusion appelle une interpellation des acteurs du droit commun et une dynamisation des milieux de vie, une mise en solidarité de collectifs, plutôt qu'un réarmement capacitaire des seuls individus. Ce n'est pas incompatible avec une approche individualisée, car il s'agit de contribuer à l'élaboration de réponses adaptées aux spécificités des parcours de vie, en s'appuyant sur l'ensemble des ressources dans un territoire donné. Il s'agirait de rendre effectif un accompagnement centré sur la personne en l'articulant avec un modèle collectif qui mobilise et décloisonne l'environnement social et institutionnel.

3. Le travail social dans la transition écologique

La transition écologique implique d'impulser et de développer des travaux substantiels pour mettre en convergence les politiques de solidarité et les politiques environnementales. Cette perspective dépasse le cadre strict du livre blanc mais ce dernier souhaite incarner un rôle véritablement accélérateur. Les chantiers du groupe « prospective » du HCTS constitueront un levier pour étayer les impacts de la transition écologique sur le travail social et appuyer une impulsion interministérielle nécessaire à la hauteur de cet enjeu. En effet, les populations les plus modestes sont les premières concernées par les impacts du réchauffement climatique et ses répercussions démultipliées sur la vie quotidienne et les mobilités géographiques. Même si le secteur du travail social, comme toute la société, avance lentement sur cet enjeu déterminant, le travail d'articulation des problématiques environnementales et sociales donne lieu à l'émergence de démarches innovantes et de nouveaux questionnements.

Des expressions se sont diffusées depuis longtemps dans d'autres pays : « travail social vert », justice environnementale, développement durable, démarche « éco-sociale », écologie populaire, etc.—Des initiatives se développent dans les territoires, dans certains domaines (insertion, lutte contre la pauvreté, services à la personne du secteur sanitaire et social, établissements sociaux et médico-sociaux, quartiers ciblés par la politique de la ville, alimentation durable), même si elles demeurent encore peu visibles. Il est à noter que l'économie sociale et solidaire est la plus en avance⁸⁹.

⁸⁹ Carrefour des métiers du développement territorial (UNADEL/IRDSU, 2023), « Transition écologique et sociale: Agir pour une transition juste et inclusive ».

3.1. Les populations modestes sont les plus durement touchées par le réchauffement climatique

Le premier enjeu est la capacité à documenter les impacts économiques, sociaux et sociétaux de la transition écologique sur la population la plus vulnérable. Cette étape est nécessaire pour bien déterminer dans quelles mesures et avec quels moyens nous pouvons porter et conduire cette transition écologique comme un levier d'inclusion sociale. Comme l'a souligné Nicolas DUVOUX lors de son audition⁹⁰, avec l'appui des travaux en cours du CNLE, cette exigence implique un très gros travail de la société sur elle-même, car nous devons apprendre à incorporer la nature dans la réorganisation des schémas de pensée et des modèles d'intervention publique. En effet, c'est un changement de paradigme : on passe de la société à l'écosystème.

Tous les éléments (réchauffement climatique, écosystème dégradé, pollution, décarbonation, etc.) conduisent à intégrer dans l'action publique (avec beaucoup de retard) des dimensions nouvelles. Or, d'une part, si les réflexions et les collectes de données sont anciennes, elles n'ont pas été entendues ou alors reléguées dans des espaces du type « pas de côté », par rapport aux enjeux de développement économique et des facteurs de croissance. D'autre part, des alertes récurrentes sont énoncées sur l'impérieuse nécessité d'articuler la transition écologique avec les politiques de solidarité, mais en réalité, l'articulation entre les deux priorités de l'action publique ne va pas de soi.

La transition écologique cristallise potentiellement des conflits sociaux virulents autour des distinctions de niveaux de vie. En effet, ce sont les populations les plus modestes qui sont les plus exposées aux impacts du réchauffement climatique, dans le domaine de la santé notamment. Pour le dire autrement, ceux qui polluent le moins sont aussi ceux qui subissent le plus les conséquences de la pollution. Les normes environnementales peuvent renforcer les inégalités sociales si elles ne sont pas associées à des mesures de solidarité et de rééquilibrage des ressources.

Dans ce contexte, l'appel à la sobriété peut véhiculer une forme d'injonction paradoxale, dans la mesure où les catégories les plus modestes sont, du fait des contraintes de leur condition, les plus sobres de la population (constat nuancé si on observe le détail) et, en même temps, les cibles d'un certain nombre de demandes de transformation comportementale qui peuvent être difficiles à mettre en œuvre. Le rapport de France Stratégie insiste sur le fait que la transition écologique est socialement régressive⁹¹, parce que les catégories les plus modestes sont les plus touchées par le renchérissement des dépenses contraintes : l'énergie, le transport, l'alimentation, le logement, etc. Même si les milieux populaires n'ont pas d'hostilité de principe, le rapport à l'écologie est stratifié et complexe⁹².

L'objectif serait donc de faire apparaître la nécessité d'une conciliation de la lutte contre les inégalités et des différentes manifestations de la question écologique sans pour autant verser dans le registre incantatoire. Ce point est d'autant plus important que les populations modestes ne sont pas indifférentes à l'écologie mais elles sont souvent privées des ressources nécessaires pour pouvoir appliquer plus ou moins librement le modèle valorisé. Des tensions se cristallisent tout particulièrement dans les politiques écologiques avec des mesures qui

⁹⁰ Audition de Nicolas DUVOUX (journée du 1er Juin 2023), « L'impact social de l'écologie : éléments de cadrage ».

⁹¹ Mission Jean Pisani-Ferry, Evaluation des impacts macroéconomiques de la transition écologique, France Stratégie, 2023.

⁹² J-B. Comby, H. Malier (2021), « Les classes populaires et l'enjeu écologique. Un rapport réaliste travaillé par des dynamiques statutaires diverses, Sociétés contemporaines, n° 124, p 37-66.



peuvent conduire certaines personnes dans l'impossibilité économique de suivre le mouvement, suscitant parfois des révoltes (par exemple le mouvement des gilets jaunes avec l'annonce de l'augmentation de la taxe carbone).

L'action publique est donc confrontée à la complexité d'une nouvelle équation sociale qui ne va pas se résoudre facilement : la crise écologique amplifie les inégalités sociales tandis que les inégalités sociales compromettent la transition écologique. C'est là où le rôle du travail social et de l'intervention sociale prend tout son sens.

3.2. Le travail social vert

L'Europe est pionnière dans la réflexion sur l'écologisation du travail social⁹³. Le travail social vert est une expression qui a été formulée par la sociologue écossaise Lena DOMINELLI (en 2012)⁹⁴. Elle développe un argumentaire en faveur d'un travail social écologisé qui devrait s'appuyer sur « *le droit des personnes à prendre soin les unes des autres et à prendre soin de leur biosphère et à être nourries par elle en retour* ». Cette perspective invite à ancrer l'éthique du care dans les fondamentaux des métiers du travail social. **Avec le pouvoir d'agir et le développement social, le care offre un socle commun théorique à la prise en compte des vulnérabilités et de la dimension environnementale.**

Dans cette lignée interprétative, la notion de « travail éco-social », moins connue en France et plus développée dans les pays de langue allemande et finlandaise notamment, s'inscrit dans une filiation historique du travail social qui considère la personne dans son contexte de vie (le diagnostic social de Mary Richmond) mais elle ouvre cette perspective à l'idée que le travail social ne peut plus se définir de façon anthropocentrée⁹⁵. En passant de la société à l'écosystème, il s'agit dans les deux cas de repenser le cadre épistémologique du travail social en dépassant le schéma traditionnel qui limite l'environnement à un espace humain, afin d'intégrer les données environnementales comme des facteurs de vulnérabilité sociale.

La journée des Entretiens du Livre Blanc du 1^{er} juin 2023 s'était donnée pour objectif de déchiffrer dans quelles mesures le travail social constitue un levier d'une démarche de transition socio-écologique et de quelles façons il peut faciliter et valoriser les pratiques citoyennes en ce domaine⁹⁶. Les études émergentes tendent à souligner l'importance du rôle de l'intervention sociale dans le soutien des dynamiques locales de l'écologie populaire visant à impliquer les personnes en situation de pauvreté dans les exigences de l'environnement. Les initiatives les plus nombreuses se développent dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, mais le travail social y est assez minoritaire.

L'intervention sociale implique donc beaucoup plus de transversalité, dans la mesure où toutes les facettes du développement local sont concernées, en particulier pour organiser les coopérations susceptibles de construire des réponses décloisonnées entre les acteurs et les différents domaines de la vie quotidienne, en particulier l'emploi, le logement, la santé, le social et l'environnemental. La question environnementale est éminemment transversale et elle nécessite donc de décloisonner différents champs tels que la participation citoyenne, le développement social, l'économie sociale et solidaire.

⁹³ Par ailleurs, l'Union européenne inscrit la question environnementale dans la stratégie de Lisbonne avec le Conseil européen de Göteborg. Le Pacte vert pour l'Europe (2019) est un projet pour parvenir à la neutralité carbone d'ici à 2050.

⁹⁴ L. Dominelli (2012), *Green Social Work*, Cambridge (MA), Polity Press.

⁹⁵ Audition de Laure LIENARD (journée du 1^{er} Juin 2023), « Le travail social vert en dehors des frontières : les dynamiques de transition comme espace d'intervention collective et de développement social ».

⁹⁶ Consultable en ligne sur le site d'Idealco.



Cette dernière permet par exemple d'identifier dans les territoires de nouveaux besoins insuffisamment pris en compte, offrant des gisements importants, autour des politiques d'insertion, de l'économie verte et des services à la personne du secteur sanitaire et social. En effet, le parcours d'insertion peut être un levier d'innovation locale, non seulement en termes de développement social, mais aussi en termes de créneaux économiques porteurs de nouvelles activités à forte valeur ajoutée sur le plan environnemental. Tout le travail engagé jusqu'ici pourrait permettre de repenser et favoriser plus solidement l'articulation entre le travail social et le développement de l'économie sociale et solidaire, dans un lien de proximité au territoire. Dans ce cadre, les pratiques professionnelles des travailleuses sociales sont interrogées dans leur possibilité à s'engager dans une intervention plus collective sur l'environnement social et économique des personnes accompagnées.

L'émergence d'un « travail social vert » implique donc une mutation de l'accompagnement vers des approches plus collectives et des méthodes d'intervention qui s'appuient sur la prise en compte de l'environnement humain et naturel de la personne et des initiatives des groupes d'habitants considérés comme les principaux acteurs de leur développement.

3.3. Des initiatives de terrain en germe, mais loin encore d'une dynamique globale

Le domaine de l'aide alimentaire pour laquelle les travailleuses sociales ont un rôle de prescription est un bon exemple⁹⁷. L'alimentation n'est pas considérée comme un objet en soi (en dehors du besoin, des problèmes de nutrition et des règles d'hygiène), elle est appréhendée comme un support pour recréer du lien social. Par exemple, les jardins partagés sont souvent conçus comme des tables d'hôte poursuivant l'objectif de « resocialisation » des personnes concernées alors qu'il s'agirait mais ils permettent aussi d'intervenir sur le rapport à l'alimentation. De la sorte, le travail social se coupe des enjeux de transformation des systèmes alimentaires qui sont nécessaires d'une part dans la transition écologique⁹⁸ et d'autre part dans l'objectif de sortir du système de l'aide alimentaire pour s'orienter progressivement vers une sécurité alimentaire durable.

Dans un autre domaine, celui des établissements sociaux et médico-sociaux, Dominique Grandgeorge montre de même que l'écologisation du travail social (entendu comme agir ici et maintenant dans la réduction concrète de son empreinte carbone) est une démarche à peine émergente. Trois modèles des niveaux d'écologisation des établissements sociaux et médico-sociaux (tous très minoritaires) sont distingués⁹⁹. Le premier niveau est celui des « petits pas », avant celui du « sas de passage », tandis que le troisième est une « écologisation intégrale ». La logique des petits pas est la démarche la plus basique (avec des référents RSE) qui mobilise une stratégie sur l'opportunité de réponses à des appels d'offres mais sans réelle conviction. Elle demeure occasionnelle, sans approche globale. La logique du sas de passage correspond à des structures qui entrent progressivement dans le développement durable. Par exemple, une maison de retraite réduit de près de 40 tonnes ses déchets alimentaires en cinq ans, travaillant avec l'éco-pâturage, l'apiculture et l'alimentation de qualité. L'écologisation intégrale

⁹⁷ Audition de Dominique PATUREL (journée du 1er Juin 2023), « Alimentation durable, populations vulnérables et démocratie alimentaire : quels enjeux pour le travail social ? ».

⁹⁸ L'agriculture et l'alimentation comptent plus de 30 % des effets de gaz à effet de serre.

⁹⁹ Audition de Dominique GRANDGEORGE (journée du 1er Juin 2023), « L'écologisation du travail social ».



correspond à une façon de voir le monde à travers un « filtre vert » (illustrée dans l'étude par un IME, une maison de retraite et un ESAT)¹⁰⁰.

Au final, l'hétérogénéité des approches sur le territoire, entre quelques établissements avancés et la majorité à la marge, ne permet guère de parler d'une dynamique globale au sein des acteurs du champ social et médico-social, notamment par manque de culture écologique et de déficit de formation. Au Québec également, une des difficultés tient dans le sentiment d'incompétence exprimé par les intervenants sociaux sur les enjeux climatiques et la transition socio-écologique, ce qui demande de développer une expertise de contenu en ce domaine¹⁰¹.

Face à l'urgence climatique, le travail social doit donc se transformer. On ne dispose pas des données chiffrées sur l'empreinte carbone du secteur, ce qui rend difficile le repérage des points de vulnérabilité, notamment pour les pratiques dépendantes des énergies fossiles. Par exemple, l'aide à domicile est subordonnée à des déplacements automobiles des professionnelles, ce qui constitue une fragilité potentielle et appelle un modèle économique plus résilient. Ceci est d'autant plus important que le changement climatique va engendrer autant de nouveaux besoins que de nouveaux risques dans tous les domaines de la vie (santé, vie quotidienne, événements extrêmes, etc.) qui n'apparaissent pas suffisamment pris en compte dans le travail social. Or, l'analyse et la prise en compte du risque sont encore insuffisantes dans les décisions publiques et privées qui concernent le champ du travail social, notamment les risques liés au changement climatique.

3.4. Le défi : articuler conditions de vie et conditions de la vie

Au Québec (audition référée de Denis Bourque) il existe une certaine expertise en travail social au niveau de l'intervention d'urgence en situation de crise environnementale, de catastrophes naturelles ou d'un autre type (déraillement de train à Méganti). Cette expertise en travail social individuel vise à accompagner les personnes qui vivent un traumatisme associé à ce type de catastrophes. L'intervention consiste à développer l'adaptation ou la résilience individuelle des personnes face aux vagues de chaleur ou des événements exceptionnels. Elle ne s'oriente pas encore vers l'atténuation des causes des phénomènes. Il s'agit davantage d'une intervention individuelle.

Cependant, la pandémie a favorisé une prise de conscience accélérée des conséquences plus accentuées des changements climatiques sur les publics accompagnés par le travail social. Les inégalités climatiques ne sont pas une nouvelle catégorie d'inégalité, c'est la dimension environnementale des inégalités sociales.

Mais il reste en France comme au Québec à relever un défi majeur. Le passage à l'action environnementale est difficile car les acteurs du travail social et du développement social sont centrés sur les conditions de vie (qui se détériorent) alors que la transition socio-écologique, elle, est centrée sur les conditions de la vie (selon l'expression parlante de Denis BOURQUE). La question de l'intégration de ces deux dimensions actuellement dissociées est un chantier.

¹⁰⁰ Dominique Grandgeorge distingue 5 facteurs facilitant le chemin de l'écologisation : l'engagement de la direction et sa capacité à mobiliser (la direction emporte les équipes) ; la capacité à agir « ici et maintenant » ; le recours à la circularité et la sobriété au bénéfice de l'économie-écologie ; un management favorisant la coopération et la convivialité (dans une maison de retraite, par exemple, le conseil de vie sociale est la « plaque tournante de la structure » pour toutes les décisions qui organisent les journées) ; prendre soin de l'environnement en le mettant à profit ; un effort de participation à l'enrichissement environnemental pour subvenir aux besoins de la structure .

¹⁰¹ Audition de Denis BOURQUE (journée du 1er Juin 2023), « Le travail social vert en dehors des frontières : les dynamiques de transition comme espace d'intervention collective et de développement social ».

3.5. Quelle contribution des établissements de formation en travail social et des organismes de formation continue au développement de l'écologie dans l'enseignement et l'approche des métiers ?

Le système de formation du travail social est donc un levier stratégique de diffusion et d'appropriation d'une culture écologique. Nous devons questionner de quelle façon les établissements de formation en travail social et les organismes de formation continue ont la possibilité de s'approprier les enjeux de la transition écologique et de les délivrer dans une offre pédagogique qui intègre dans les pratiques professionnelles les déterminants socio-économiques et naturels de l'environnement. L'écologie implique-t-elle une nouvelle façon de former les futures travailleuses sociales ?

Jusqu'à présent, les travaux qui se sont développés depuis plus de vingt ans sur le travail social écologique n'ont presque jamais été considérées comme prioritaires pour les missions du travail social et l'appareil de formation. Pour autant, des expériences récentes d'inclusion de l'écologie dans les programmes de formation se développent, en articulation avec des conceptions du métier qui abordent le changement climatique sous l'angle des questions d'injustice environnementale¹⁰². Il apparaît dès lors, plus largement, que les établissements de formation du travail social sont amenés à se positionner moins comme de simple pourvoyeur technique d'une offre de formation, que bien plus comme un acteur de leur territoire et de l'économie sociale et solidaire.

Nous pouvons mettre en lumière au moins deux grands enjeux pour la formation en travail social. Le premier serait de diffuser les outils de compréhension et d'analyse du changement climatique sous l'angle des questions d'injustice environnementale. Il s'agit d'identifier les expertises collectives qui doivent être développées autour de l'écologisation du travail social, comme l'analyse des problèmes complexes, le diagnostic partagé, l'approche collective et environnementale, le développement social. L'écologie n'implique pas forcément la nécessité de rajouter une strate, mais il s'agit d'inclure de manière globale la dimension environnementale dans l'analyse des problèmes sociaux. Le deuxième enjeu serait, tout à la fois, d'identifier les pratiques innovantes qui émergent des territoires et en même temps de repérer les pratiques usuelles qui doivent être transformées parce qu'elles sont trop verticales dans la relation d'aide et faiblement participatives et émancipatrices.

L'écologisation du travail social invite à consolider l'ancrage théorique et pratique du *care* dans l'ensemble des métiers du social. Les enseignements dispensés devraient s'inscrire dans ce cadre à l'intersection des enjeux de vulnérabilité et des inégalités. *Care* et travail social vert sont liés dans une finalité commune, au moment où il s'agit d'accorder une véritable valeur au métier. De plus, cette orientation s'appuie sur l'expertise des acteurs eux-mêmes dans le sens des démarches de participation et d'émancipation visant le développement du pouvoir d'agir.

La formation initiale pourrait incarner le passage d'un modèle historique du travail social à un modèle de travail social et d'intervention sociale pour la transition écologique. Il s'agit moins d'un changement de contenu de la formation (même si l'expertise de son contenu exige d'être délivrée), que d'impulser un changement de posture par lequel la travailleuse sociale ne se

¹⁰² Audition, table ronde avec Mélanie CARRERE (ETSUP), Sonja KELLENBERGER/Clément POUPONNEAU (IRTS Dijon), Arnaud MORANGE (IRTS Normandie) (journée du 1er juin 2023), « Quelle contribution des Etablissements de Formation en Travail Social au développement de l'écologie dans l'enseignement et l'approche des métiers ? ».



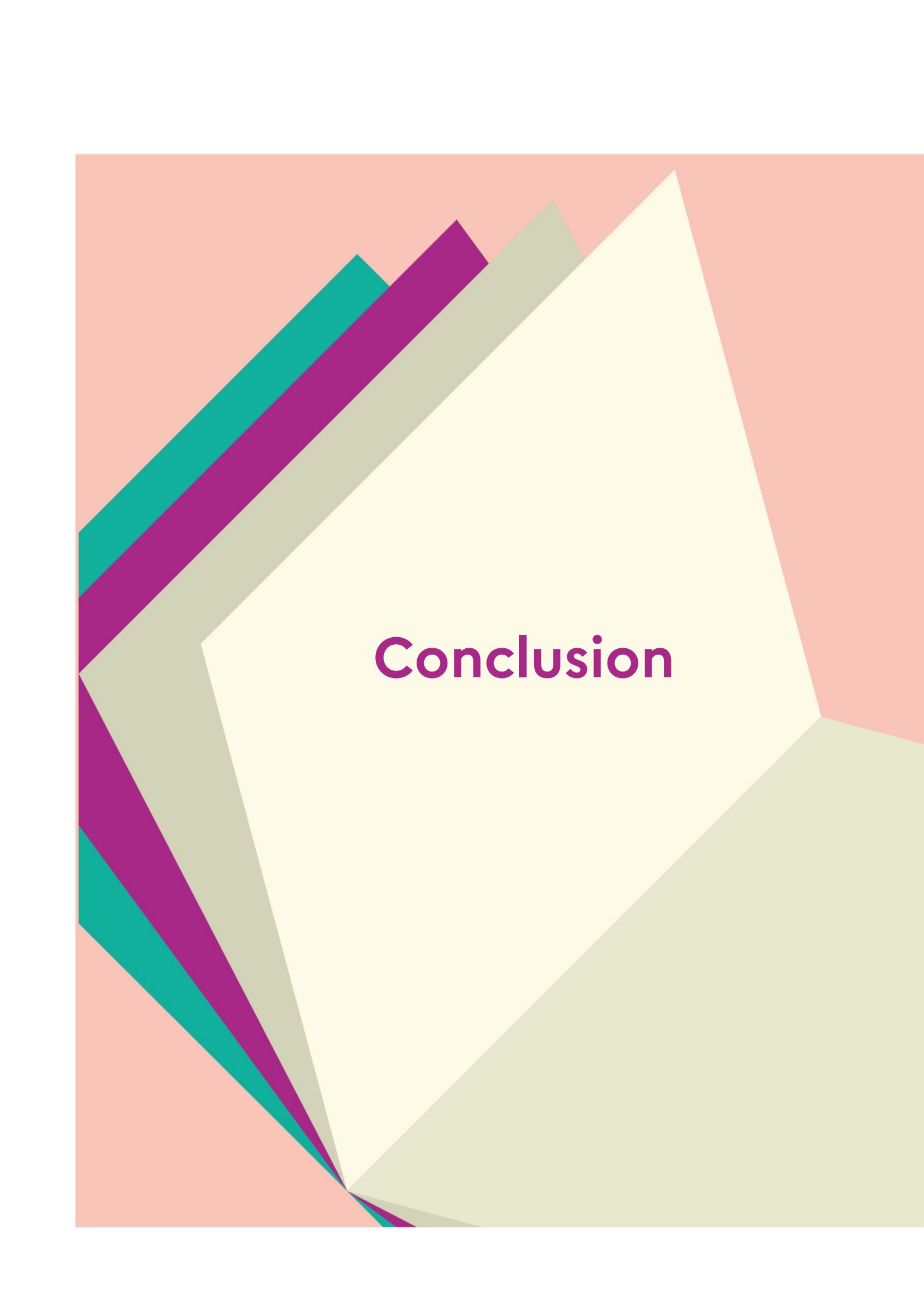
pense plus comme une professionnelle qui va « faire pour » la personne concernée, mais qui va « construire avec » elle de façon globale des actions porteuses de sens (cf. partie II précédente sur le *care* et le pouvoir d’agir). Les personnes les plus vulnérables sont les personnes les plus touchées par le changement climatique. Pour autant, nous ne donnons pas l’espace nécessaire pour qu’elles se saisissent de cette problématique, qui serait celle de l’écologie ordinaire.

En définitive, la transition socio-écologique transforme le travail social de plusieurs manières. La question de la justice sociale, très présente dans le travail social international, s’invite dans le débat depuis une date récente. Les inégalités sociales sont renforcées par les inégalités environnementales. La question de la résilience individuelle, de groupe et territoriale se diffuse également. La recherche en travail social montre que la résilience d’une personne relève principalement des interactions avec son environnement plus que de ses propres capacités individuelles. Plus on combine les niveaux d’intervention et plus on renforce la capacité de résilience.

La prise en compte de l’écologie démontre l’importance de renforcer les liens de coopération sur un territoire à tous les niveaux. Le travail social ne peut s’emparer de cet enjeu avec le seul modèle de l’action individuelle. Le travail social, vert ou éco-social, est un travail décroisé et territorial, y compris avec d’autres cultures professionnelles à découvrir, à comprendre et à traduire. Avec l’écologie, la rencontre entre la personne et son environnement est une tautologie, et c’est en développant des approches plus collectives que le travail social pourra se constituer comme un acteur de la transition écologique inclusive. Le travail social est au défi d’inventer de nouveaux modes d’intervention intégrant les différentes dimensions de la vie quotidienne à la hauteur des mutations de société et environnementales.

Sans que cela constitue une proposition exhaustive, des orientations se posent aux politiques de solidarité et aux acteurs du travail social et de l’intervention sociale :

- Travailler sur une prise de conscience collective et le renforcement des normes quant aux enjeux écologiques dans le champ du travail social en ayant bien à l’esprit que ce sont les catégories les plus modestes qui sont les plus touchées par le réchauffement climatique, notamment en matière de santé, parce qu’elle augmente les inégalités sociales. La pollution et les vagues de chaleur concernent plus fortement les populations modestes et les quartiers défavorisés. Il y a donc nécessité d’un décroisement de l’action publique entre l’écologie et le social, d’une conciliation de lutte contre les inégalités sociales et écologiques.
- Introduire les questions liées à la transition écologique et à la justice éco-sociale dans les formations initiales et continues en travail social, afin de favoriser l’émergence d’une expertise consolidée et des nouvelles pratiques et des nouvelles compétences dans des formations existantes.



Conclusion



Ce livre blanc résonne comme une alerte pour les pouvoirs publics : jamais dans son histoire le secteur du travail social n'a connu une crise d'attractivité aussi intense, se traduisant par de sérieuses difficultés de recrutement et une baisse d'intérêt significative des jeunes générations qui se détournent des écoles de formation. Cette tendance est documentée, elle est à l'œuvre depuis longtemps, mais elle s'est accélérée. Le travail social est aujourd'hui dans une situation de rupture.

Oui, nous soulignons la gravité relative de la situation et l'urgence qu'il y a à agir. Nous assistons désormais aux conséquences néfastes de cette crise d'attractivité faute d'actes forts. Le « malaise » du travail social n'est guère nouveau, car ce sont des métiers difficiles et exigeants qui interviennent dans les failles de notre société. Cela en fait des métiers de conviction, passionnants et usants. Cependant, une défection inédite se propage aujourd'hui donnant lieu à une pénurie de professionnelles.

Le niveau important de vacance de poste qui perdure conduit alors peu à peu à une dégradation de la qualité des accompagnements et du service rendu à la population, alors même que les besoins sociaux sont massifs et complexes dans notre société. Ce n'est pas seulement une crise des recrutements qui s'installe, mais une dégradation des politiques de solidarité : en matière de solutions apportées aux personnes en situation de handicap, aux personnes âgées en perte d'autonomie au domicile ou en établissement, à l'accueil des jeunes enfants, aux jeunes en situation de rupture, à la protection des enfants en danger, aux personnes à la recherche d'un emploi ou d'un logement...

C'est le travail social qui soutient et fait vivre notre système de protection sociale et de « solidarités ». Sans accompagnement social, il n'y a pas de politique sociale. Ce sont les travailleuses sociales, dans la proximité, qui la font exister au quotidien.

Les conditions et le sens du travail social sont largement affectés, ce qui explique la récurrence des départs, privant le secteur de l'expérience et du savoir-faire des partants. Le recours à l'intérim vient alors pallier le turn-over des équipes en sous-effectif, et complique en même temps l'intégration des professionnelles dans un projet d'équipe et d'établissement.

En définitive, cette situation engendre un écart grandissant entre les principes ambitieux des politiques publiques et la réalité des situations. La « sinistralité record », pour reprendre l'expression de la Cour des comptes, du secteur du grand âge en est un exemple emblématique, alors que nous parlons d'un « virage domiciliaire » comme d'une grande ambition face au défi du vieillissement. Au quotidien, cet écart entre les principes et la pratique devient proprement insoutenable et confronte à une désillusion. Cette spirale négative liée au manque d'attractivité structurel interroge la capacité même des acteurs à pouvoir assurer aujourd'hui et demain les missions de solidarité.

La difficulté à considérer le rôle essentiel des professions sociales, travailleuses de « première ligne » au contact des personnes vulnérables, renforce le sentiment de non reconnaissance. La dévalorisation de ces métiers féminisés se traduit par des salaires trop faibles depuis longtemps. La question du genre dans le travail social demeure et s'impose comme une problématique majeure. Elle ne se réduit pas au constat de la présence massive des femmes, conduisant à un objectif de mixité. Le sujet « premier » réside dans la dévalorisation des compétences mobilisées par le travail social et le travail de care, alors même qu'elles sont



matricielles, ce qui renvoie à des inégalités historiquement inscrites entre les femmes et les hommes.

Il faut donc réaffirmer le rôle fondamental des travailleuses sociales dans notre société fracturée. Le travail social est le socle de notre modèle social et un investissement majeur pour le fonctionnement de notre société, avec aujourd'hui plus d'un million de professionnelles, qui interviennent quotidiennement auprès d'une large partie de la population, avec le concours de nombreuses autres professionnelles, de la santé, de l'éducation et de la médiation sociale, de la politique de la ville, de l'insertion, de l'économie sociale et solidaire, mais aussi des familles, des aidants et des bénévoles...

Les travailleuses sociales interviennent tout au long de la vie de nos concitoyens, de la petite enfance à la vieillesse. Elles sont des « raccommodeuses du quotidien », dans la proximité au cœur des vulnérabilités de notre société. Elles tissent le lien social et assurent ainsi non seulement une mission de protection, d'insertion et de promotion des personnes et des groupes, mais elles interviennent de façon plus globale pour favoriser le « faire société ».

Au-delà de la diversité et de la spécificité des métiers, les professionnelles partagent ainsi une ambition commune : faciliter l'accès aux droits sociaux fondamentaux et l'autonomie des personnes et des groupes par le biais d'un accompagnement et d'une expertise. Cette mission est d'une grande valeur puisqu'elle contribue au ciment de la société en étant directement positionnée sur les enjeux de cohésion sociale.

Ces métiers doivent être plus que jamais revalorisés, au-delà d'une marque d'estime. C'est le moment de leur donner une « valeur » avec des actes de reconnaissance et des mesures qui redonnent du sens et un projet au travail social en faveur des personnes accompagnées.

La crise d'attractivité est systémique. La valorisation des métiers implique des mesures structurelles et un choix politique de société se traduisant par des engagements forts et partagés. Elle appelle une approche de court et de long terme et l'activation de différents leviers faisant système.

Le premier acte de reconnaissance, qui interpelle fortement l'Etat, serait la revalorisation des salaires. Depuis les années 2000, le décrochage des salaires est largement vécu comme une déconsidération des métiers du travail social et de l'intervention sociale. Le livre blanc propose à ce sujet des mesures concrètes de court et de long terme. Reconnaître une « valeur » à ces métiers, c'est activer un levier structurel d'attractivité. Cette orientation va de pair avec la construction d'un nouveau cadre conventionnel entre les partenaires sociaux, qui harmonise par le haut les conditions de rémunération.

Pour autant, la revalorisation salariale, préalable nécessaire et incontournable, ne suffira pas. La crise que traverse le travail social se traduit par un sentiment collectif de perte de sens, renvoyant aux conditions de travail (management par le chiffre, isolement, bureaucratisation, empiement des dispositifs, modalités de financement, ratios d'accompagnement...) qui empêchent d'exercer un travail de qualité. La valorisation des métiers nécessite de mieux prendre en compte les nouvelles formes de relation au travail dans les organisations.

Il y a là un enjeu très exigeant qui renvoie aux moyens que l'on se donne et à la façon de concevoir les politiques publiques, le fonctionnement des organisations et le soutien aux innovations managériales.



Il s'agit en particulier de renouveler et d'instituer, avec la hiérarchie, du « collectif de travail » pour délibérer les enjeux professionnels et éthiques, arbitrer les contradictions, voire les conflits de critère, sur la qualité du travail, ouvrir des espaces de réflexivité, d'échanges, d'analyse des pratiques. Les organisations participatives sont des organisations qui réintroduisent du sens et de l'efficacité. Elles favorisent l'autonomie et l'expertise des salariés en leur permettant de participer aux décisions. C'est finalement libérer, dans le fonctionnement des organisations, des espaces et du temps pour redonner des marges de manœuvre et du pouvoir d'agir aux travailleuses sociales, qui doit aller de pair avec le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées.

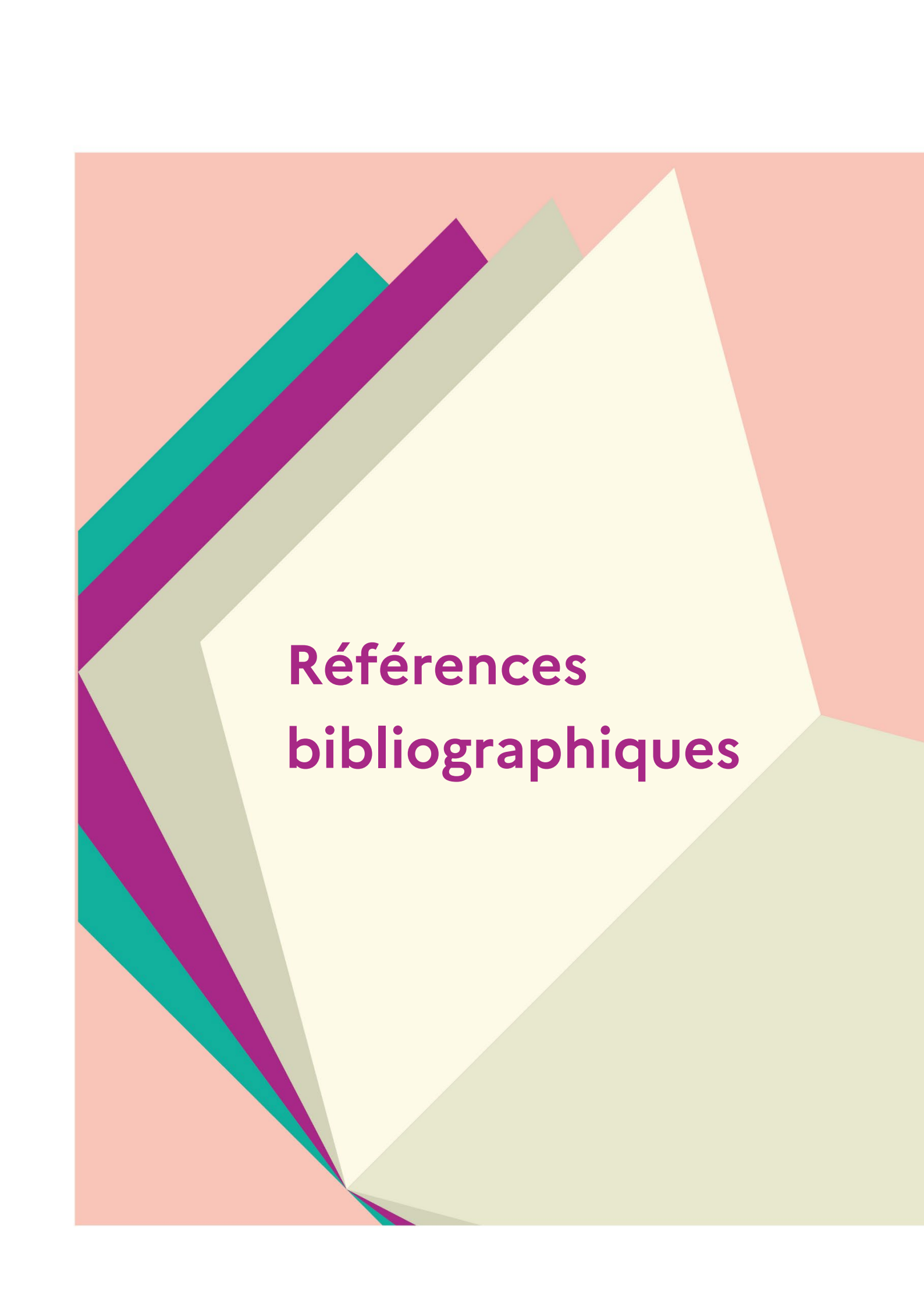
L'état d'urgence du travail social est ainsi déterminé par les conditions de travail. Mais la valorisation des métiers est également conditionnée par la conception que nous portons des approches du travail social, des méthodes d'intervention et des pratiques professionnelles face à l'évolution radicale des problématiques sociales, démographiques et environnementales et des besoins des populations qui se révèlent plus complexes et exigeants.

La façon d'accompagner, les postures, l'adaptation du système de formation, plus particulièrement la capacité à coopérer de façon transversale, au-delà des cloisonnements et à associer les personnes accompagnées dans les décisions, sont des sujets de priorité. Pour rendre attractif les métiers, il faut leur redonner des marges d'initiative, au-delà de l'embolisation dans les tâches administratives et de certaines impasses d'une logique de la « réparation » et de l'aide individuelle au cas par cas. L'innovation sociale se trouve dans une inflexion du travail social vers des approches beaucoup plus collectives et globales, préventives et inclusives, dans une perspective de développement social. Or, ce chantier s'amorce à peine, alors que les grandes transitions écologique, démographique et numérique impliquent de consolider l'ancrage théorique, pratique et éthique du développement du pouvoir d'agir individuel et collectif des personnes accompagnées et du travail de care. Ce sont des piliers fondamentaux du travail social adapté aux défis sociaux d'aujourd'hui et de demain. Ce sont des supports de sens et de transformation, mobilisant un levier dynamique d'attractivité.

Dans cette lignée, les évolutions proposées dans ce livre blanc visent aussi les formations pour les rendre plus attractives et mieux adaptées, pour répondre aux besoins de mobilités et de développement des compétences, avec des établissements de formation impliqués et engagés dans des projets communs avec les structures et services de leurs territoires.

Il y a urgence à impulser un nouvel élan collectif par le véhicule d'un engagement des pouvoirs publics et des acteurs locaux pour donner une valeur aux métiers du travail social et de l'intervention sociale qui incarnent une mission essentielle, socle de notre modèle de solidarité. Relever le défi de l'attractivité suppose une prise de conscience des pouvoirs publics face à une situation de rupture du travail social et une volonté politique substantielle pour la reconnaissance de ces métiers. Les mesures immédiates indispensables pour faire face à l'état d'urgence doivent s'articuler avec une vision d'anticipation et de plus long terme pour sortir l'action publique et le travail social du système de la réparation.

Il s'agit de préparer et d'anticiper les conditions nécessaires pour se projeter dans un nouvel horizon émancipateur du travail social à la hauteur de son potentiel et construire des solutions durables, par-delà les réponses immédiates à la gestion de l'urgence.



Références bibliographiques

Ouvrages

- Avenel. C., Martin. C. (coord.) (2021), *Manuel de l'intervention collective pour les travailleurs sociaux. Des principes à l'action en faveur du développement social*, Paris, La Documentation française.
- Carbonnier C., et Palier B. (2022), *Les femmes, les jeunes et les enfants d'abord. Investissement social et économie de la qualité*, Paris, Puf.
- Clot Y. et coll. (2021), *Le prix du travail bien fait*, Paris, La Découverte.
- Coutrot T., et Perez C. (2022), *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, La république des Idées, éditions du Seuil, septembre.
- Dominelli L. (2012), *Green Social Work*, Cambridge (MA), Polity Press.
- Duvoux N. (2023), *L'avenir confisqué. Inégalités de temps vécu, classes sociales et patrimoine*, Paris, PUF, septembre.
- Fleury C. (2019), *Le soin est un humanisme*, Paris, Gallimard.
- Giraud O. et Perrier G. (2022), *Politiques sociales: l'état des savoirs*, Paris, La découverte.
- Grandgeorge D. (2022), *L'Ecologisation du travail social. Les établissements sociaux à l'épreuve du changement climatique et de l'effondrement de la biodiversité*, Editions IES.
- Jaeger M. (coord.), (2014) *Conférence de consensus, Le travail social et la recherche*, Paris, Dunod.
- Jovelin E., et Lienard L. (2022), *Le travail social en Europe. Entre passé, présent et avenir*, Presses de l'EHESP.
- Méda D. (2022), *Le Travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Paugam S. (2023), *L'attachement social. Formes et fondements de la solidarité humaine*, Paris, Le seuil.

Articles / Chapitres d'ouvrage

- Avenel C. (2021), « L'aller-vers permet de faire face aux situations de décrochage social et de réduire le non-recours aux droits », in « Aller-vers pour promouvoir la santé des populations », *Santé en action*, Santé Publique France, n° 458, décembre.
- Avenel C. (2019), L'aller-vers au cœur des mutations du travail social, conférence introductive pour la journée mondiale du travail social sur la thématique de « l'aller-vers » à l'Assemblée nationale le 18 mars 2019, [L Aller-vers au cœur des mutations du travail social - PDF Free Download \(docplayer.fr\)](#)
- Bessin. M. (2008), « Les hommes dans le travail social : le déni du genre », in Guichard-Claudic Y. Kergoat D. & Vilbrod A. (dir.), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, PUR, p. 357-370.

- Broussy L. (2020), « Décennie 2020-2030 : l'explosion des 75-85 ans », Note, Matières grises, septembre.
- Cardi C. (2015), « Les habits neufs du familialisme. Ordre social, ordre familial et ordre du genre dans les dispositifs de soutien à la parentalité », *Mouvement*, 2.
- Comby J-B., Malier H. (2021), « Les classes populaires et l'enjeu écologique. Un rapport réaliste travaillé par des dynamiques statutaires diverses », *Sociétés contemporaines*, n° 124, p 37-66.
- Courtemanche, A., Bourque, D., Racine, S., Parent, A.-A. et Morin L (2022), « Développement des communautés et transition socioécologique au Québec », *Organisations et Territoires*, 31(2).
- Dubasque D. (2023), « Le travail social à l'épreuve des plateformes numériques d'accès aux droits », *Sociographe*, 1, n° 81, p.57-64.
- Jaeger M. (2017), « L'implication des HUC (Habitants-usagers-citoyens) dans la recherche », *Vie Sociale*, n°4, 11-29.
- Lafore R. (2020), « Le travail social à l'épreuve des recompositions institutionnelles de l'action sociale », in, Avenel C. et Duvoux N., *Le travail social entre pouvoir d'agir et pouvoir discrétionnaire*, *Revue française des affaires sociales*, n°2, p. 29-49.
- Laugier S. (2021), « L'éthique du care et la compassion comme compétence », in, *Soin et compassion*, Hermann.
- Loison M. et Braud R. (2022), « Le sans-abrisme au féminin. Quand les haltes pour femmes interrogent les dispositifs d'urgence sociale », *Travail, genre et sociétés*, 1, n° 47) p. 131-147.
- Pôle Emploi (2018), « Les métiers de l'action sociale : statistiques, études et évaluations », décembre, source : INSEE : Enquête Emploi 2010-2016 ; calculs : Pôle Emploi.
- Ravon B. (2015), « Vers un nouvel ordre pragmatiste du travail social ? Institutionnalisation de l'autonomie, emprise de la situation, règne des savoirs partagés », in Marc-Henry Soulet, *Les nouveaux visages du travail social*, Academic Press Fribourg.
- Robine J.M. (2016), « La révolution de la longévité des adultes », *Gérontologie et société*, 3, vol. 38, n° 151, p. 21-40

Rapports

- Bohic N., Frossard J.B., Itier C., Leconte T. (2023), «Qualité de l'accueil et prévention de la maltraitance dans les crèches », Rapport Inspection générale des affaires sociales (IGAS), mars 2023.
- Carrefour des métiers du développement territorial, (2023), « Transition écologique et sociale: Agir pour une transition juste et inclusive », UNADEL/IRDSU.
- Carotti S., Le Morvan F. (2022), « La certification des diplômes du travail social par les services déconcentrés de l'Etat », rapport IGAS-IGESR.
- Conseil économique, social et environnement, (2022) « Métiers de la cohésion sociale », Avis, juillet.

- Delcros B. (2022), Rapport d'information du Sénat sur le premier bilan du financement des maisons France services, n°778, 13 juillet.
- De Schutter O., rapporteur, (2022) Le « Non-recours aux droits dans le cadre de la protection sociale », Rapporteur spécial sur les droits de l'homme et l'extrême pauvreté, adopté par le Conseil des droits de l'homme.
- Duvoux N., (2023), « L'impact social de l'écologie : Comment faire de la transition écologique un levier de l'inclusion sociale ? », Note de cadrage préliminaire au rapport 2023 du CNLE, 22 février, CNLE, https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/note_cadrage_impact_social_transition_cnle_22.02_def-2.pdf).
- États généraux du travail social - EGTS (2015), « Développement social et travail social collectif », Rapport, février, 270 p., [en ligne] <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000131.pdf>
- HCTS, (2020), « Le travail social au défi de la crise sanitaire : impact de la crise sanitaire COVID 19 sur les organisations et les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux », Rapport coordonné par Cols M-P. à la suite de la saisine interministérielle du 5 octobre 2020.
- Jaeger M., rapporteur, (2012), « La coopération entre les établissements de formation préparant aux diplômes de travail social et les universités ». Mise en œuvre des
- « Orientations pour les formations sociales 2011-2013 », Rapport commandé par la Direction générale de la cohésion sociale.
- Métropole de Lyon (2019), « Patience, prudence et petits pas. À la recherche du sens du travail social et médico-social. Le cas des Maisons de la Métropole du territoire de Vénissieux - Saint-Fons <https://www.millenaire3.com/ressources/2019/patience-prudence-et-petit-pas>
- OPCO Santé, « Etude sur les besoins de formation et d'accompagnement induits par le digital », rapport, 2020.
- Pisani-Ferry J., Mahfouz S. (2023), Evaluation des impacts macroéconomiques de la transition écologique, France Stratégie, Rapport à la première ministre, mai.
- Piveteau D. (2022), « Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change - Choisir un métier du travail social, c'est se donner le « pouvoir d'agir », avec les personnes que l'on accompagne, pour faire advenir une société « inclusive » rapport pour le Premier ministre.
- Rapport Cour des Compte (2022), Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale, Synthèse, Octobre, (avec chapitre sur les risques professionnels en EHPAD).
- Rapport EGTS (2015), groupe de travail « Place des usagers », Rapport remis par M. Jaeger.



Thèse / Habilitation à Diriger des Recherches

- Bayer V. (2020), « *Le genre de l'encadrement dans le travail social : l'émergence du caring management. Parcours et modèles* ». Doctorat de sociologie, sous la direction de Blandine Destremau et de Marc Bessin, Ecole des hautes études en sciences sociales.
- Paturel D., *Quelle contribution du travail social à alimentation durable et l'aide alimentaire ? Habilitation à diriger des recherches (HDR) sciences de gestion*, LISRA, Collectif Démocratie Alimentaire.



Fiches mesures

Fiche mesure 1

Le pouvoir d'agir professionnel retrouvé pour une action publique renouvelée

La crise d'attractivité des secteurs social et médico-social et des organisations est pour partie le résultat d'un pilotage de ces politiques publiques marqué par le « nouveau management public » : à savoir une transformation de l'offre marquée par la régulation et ses logiques de contractualisations qui entraînent une recherche de performance ainsi que la mise en concurrence des opérateurs. Ce modèle contribue largement à la perte du sens de l'action pour les professionnels de terrain qui occupent une part conséquente de leur temps de travail dans des activités de reporting, au détriment de leur pleine mobilisation sur le cœur de leurs missions.

- Généraliser l'assouplissement de la logique d'appel à projet au bénéfice d'une meilleure coopération des acteurs sur les territoires. Et prévoir en parallèle la possibilité pour les acteurs locaux de répondre à des problématiques identifiées sur leur territoire à partir de budgets dédiés pour une réponse réactive et ciblée.
- Pérenniser les actions financées par des appels à projet lorsque l'expérimentation a démontré leur pertinence.
- Sur les appels à projets et appel à manifestation d'intérêts, créer les conditions d'une participation effective des professionnels de terrain et des personnes concernées dans les procédures d'attribution.
- Prévoir un accompagnement adapté pour soutenir la candidature aux appels à projets d'opérateurs n'ayant pas les moyens humains ou d'ingénierie suffisants afin de favoriser la diversité des projets, l'innovation et de contrer les effets de concentration des moyens alloués aux opérateurs les mieux outillés pour y répondre.
- Penser en cohérence et en coordination, les plans, schémas, appels à projets entre eux et à chaque niveau de leur déclinaison, afin de lutter contre les effets de juxtaposition d'actions et de contradiction des logiques d'intervention des acteurs tant dans le secteur public que dans le secteur privé.
- Compléter les indicateurs de pilotage des activités par des éléments qualitatifs permettant de mieux rendre compte des impacts des actions menées en complément d'une approche quantitative considérée comme trop réductrice. Cette démarche évaluative croisée permettant une évaluation plus intégrée des résultats des actions tout en facilitant un positionnement réflexif des professionnels.

Fiche mesure 2

Renforcer l'Attractivité des métiers du travail social autour du maintien dans l'emploi et de l'amélioration de la qualité de vie au travail

1. SE RECENTRER SUR LE CŒUR DE METIER : ACCUEILLIR, SOUTENIR ET ACCOMPAGNER

- Recentrer les professionnels sur leur cœur de métier, l'accompagnement social :
 - Limiter la charge administrative des professionnels
 - Valoriser et diversifier les approches d'accompagnement : individuelle, collective, thématique...
 - Favoriser l'autonomie des équipes

2. AMELIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL :

Développer la politique d'accueil et d'accompagnement des professionnels au démarrage de leur activité et tout au long de leur carrière

- Mettre en place une réelle politique d'accueil :
 - Réaffirmer l'accueil comme une mission à part entière
 - Développer un parcours d'intégration type, assurer un suivi régulier des nouveaux arrivants
 - Exploiter les rapports d'étonnement des nouveaux professionnels pour faire évoluer les pratiques...
- **Développer des approches transversales**, par exemple à travers les « vis ma vie » pour découvrir d'autres structures, d'autres missions, d'autres équipes...
- **Faciliter le développement des parcours et l'évolution des carrières** :
 - Développer des plans de formation en interne
 - Faciliter les changements de postes

Soutenir et renforcer le collectif

- Valoriser les salariés parties prenantes d'une association
 - Partir des compétences et habilités des professionnels pour créer des projets
 - Construire des actions innovantes (ex : pris de l'innovation pour les salariés) et des espaces dédiés à la créativité
 - Valoriser le maillon de management intermédiaire
 - Impliquer tous les professionnels dans l'organisation des structures, dans les instances de décisions (ex : confier une enquête à des salariés...)
- Favoriser des systèmes d'appui à l'écoute et de partage de pratiques :

- Offrir des espaces de parole et d'écoute / animer des groupes d'entraide sur des temps de travail
- Rendre obligatoire les groupes d'analyse de pratiques et de situations
- S'inspirer du temps « FIR » pour les psychologues pour permettre aux salariés d'être actualisés dans leurs pratiques
- Développer la convivialité et l'interconnaissance :
 - Renforcer les liens au sein des équipes par le biais de temps informels ludiques / temps de cohésion (ex : activités sportives inter services mêlant des professionnels du terrain et des directions...)

Développer le management horizontal

- Développer le management par projet
- Développer la proximité entre encadrements et équipes

Prévenir les risques

- **Elaborer un système de prévention des risques et d'accompagnement** des professionnels (intégrant par exemple : accompagnement du salarié par l'institution lors d'un dépôt de plainte, commission rogatoire bouton pour appeler police, système d'appel par un collègue) et **le communiquer largement** auprès des professionnels

Eventuelles recommandations existantes à retenir (sources, années, récurrence) :

- DGCS, ANACT ARACT, ARS. (2021) Guide pratique : Démarche qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux. https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/gqvt_interactif-2.pdf, Livret 2, Fiche 4 « Mieux travailler ensemble », page 22 ; Livret 2, Fiche 8 « Manager autrement et prévenir les tensions du collectif », page 26 ; Livret 2, Fiche 9 « Redonner du sens au travail », page 28.
- RAPPORT Bourguignon (2015) Reconnaître et valoriser le travail social. « Ne pas négliger les risques de souffrance au travail des professions du social », Page 11 ; « L'attente d'un acte de reconnaissance : vers un nouveau texte fondateur sur l'identité du travail social ? », Page 15

Cadres législatif et/ou règlementaire concernés et les impacts à envisager

Besoins d'évolutions :

- Libérer la capacité d'initiatives des professionnels suppose d'alléger le poids de la charge administrative
- Révision de la rémunération des cadres intermédiaires
- Communiquer les possibilités d'évolution professionnelle (passerelles, etc.)

Acteurs principaux identifiés

L'ensemble des travailleurs sociaux, les encadrants, les formateurs, les fonctions support (RH, communication, gestion, ingénierie...), les élus et administrateurs, les instances représentatives du personnel, les psychologues, les spécialistes (ergothérapeutes, kinésithérapeute, ostéothérapeutes, etc.).

Impacts organisationnels

- Envisager des organigrammes plus matriciels que sectoriels
- Inscrire les engagements pris dans les statuts projet d'établissement (avec une déclinaison projets de service) et dans les contrats pluri annuels d'objectifs et de moyens
- Mettre en place des instances participatives
- Mettre en place un processus d'évaluation (dans les secteurs public et privé)

Impacts financiers

Evolutions en termes de :

- Pilotage (mise en place d'indicateurs QVT, etc.)
- Revalorisation salariale et prime (exemple : Prime de Partage de la Valeur)
- Financement des activités de cohésion

Déclinaisons opérationnelles à partir des expériences des CLTSDS retenues pour illustration/essaimage

Fiches illustratives :

- Fiche sur le management horizontal

Fiche mesure 3

Renforcer l'autonomie, la créativité et la responsabilité des travailleurs sociaux par un encadrement différent

La désaffection des travailleurs sociaux pour le métier qu'ils ont pourtant choisi tient au constat parfois rapide de l'écart existant entre la représentation qu'ils en avaient souvent, renforcée par la formation suivie et ce que leur propose la réalité de terrain. Les travailleurs sociaux doivent pouvoir revenir aux fondamentaux de leurs métiers, c'est à dire le travail relationnel et d'accompagnement. Le travail du cadre pourrait être moins tourné vers le rendre compte et davantage vers l'organisation de l'activité et la facilitation de la tâche des travailleurs sociaux.

Pour des organisations réflexives, il s'agit de repositionner l'encadrement sur le soutien du/des "collectifs de travail" et la délibération des enjeux éthiques en :

- animant une réflexion continue, qui accompagne la recherche de sens ainsi que la réflexivité clinique et éthique ;
- considérant les temps d'analyse et de réflexion (analyse des pratiques, supervision, etc.) comme des temps effectifs de travail ;
- reconnaissant et mobilisant l'expertise des travailleurs sociaux ;
- redonnant une capacité d'initiative, de créativité et de prise de responsabilité aux équipes ;
- restaurant un climat de confiance propre à un management participatif ;
- consacrant une attention particulière à l'accueil des nouveaux salariés selon un processus (et non une procédure) d'intégration durable et adapté (notion de parcours d'intégration, compagnonnage-tutorat avec prime spécifique pour les tuteurs, entretiens réguliers avec le cadre, immersion – découverte d'autres services internes ou partenaires, etc.) ;
- déployant un dispositif généralisé d'aides à l'installation pour les personnels au moment du recrutement en coordination avec les dispositifs existants sur chaque territoire (aide au logement, aide à la mobilité, garde d'enfants, etc.) ;
- veillant à l'actualisation des fiches de postes qui intègrent les acquis des formations initiale et continue et des savoirs ou compétences externes au métier et propres à chaque personne (de manière négociée).

Fiche mesure 4

Pour un avis consultatif systématique du HCTS pour toute évolution des politiques sociales

- Apporter par la commission éthique et déontologie du travail social (CEDTS) un éclairage de vigilance dès lors que des projets de modifications de textes réglementaires relatifs aux politiques publiques viennent interroger les enjeux éthiques et déontologiques du travail social.
- Permettre la réflexion sur les conséquences des choix politiques tant envers les personnes accompagnées, les professionnels que sur les modalités d'accompagnement en développant les études d'impact.
- Émettre des avis sur les projets de lois, décrets et circulaires en lien avec le travail social au moment de leurs conceptions (à l'image du rôle du Conseil National Consultatif des Personnes Handicapées)
- Faire du lien entre les différentes instances existantes.

Le HCTS doit recouvrir ses dimensions. Au sein du HCTS la CEDTS pourrait avoir cette fonction.

Recommandations existantes à retenir :

Rapport EGTS 2015 - Proposition 8. Définir dans chaque projet de loi et de règlement (y compris territorial) une étude d'impact sur l'organisation et la charge administrative pour le travail social (procédures souvent lourdes et à faible valeur ajoutée).

Place des usagers 2015- Charger le CSTS du suivi de ces questions, en lien avec d'autres instances (Conseil nationale de lutte contre les exclusions, conseil national consultatif des personnes handicapées...)

Travail social au défi de la crise sanitaire 2021- Préconisation N°12: Rendre effectif le volet interministériel du HCTS permettant d'incarner la dimension transversale du travail social, de rompre avec son morcellement, de donner une lisibilité et une cohérence au secteur, ce qui permettrait d'engager une réelle évolution de sa place dans les politiques sociales.

2022 Rapport CESE: Préconisation 18 : renforcer le rôle du Haut conseil au travail social (HCTS) et de ses déclinaisons locales : Systématiser les comités locaux du travail social et du développement social auprès des Conseils départementaux et faire évoluer les missions et les moyens alloués au HCTS

Cadres législatif et/ou réglementaire concernés et les impacts à envisager

Mettre en œuvre de manière effective l' Article D142-1 du CASF

I.-Le Haut Conseil du travail social est une instance interministérielle placée auprès du ministre chargé des affaires sociales. Il a pour missions : 1° D'assister le ministre chargé des affaires sociales de ses avis sur toutes les questions qui concernent le travail social et le développement social ; 2° D'élaborer des éléments de doctrine en matière d'éthique et de déontologie du travail social, et de diffusion des bonnes pratiques

professionnelles ;3° De formuler des recommandations et des avis concernant les évolutions à apporter aux pratiques professionnelles.

Modifier et Préciser l'article D142-4 : « Le Haut Conseil du travail social peut se faire communiquer par les services de l'Etat, en tant que de besoin, les éléments d'information et d'études dont ces derniers disposent, dès lors qu'ils lui apparaissent nécessaires pour l'exercice de ses missions » par : « Le Haut Conseil du travail social doit se faire communiquer par les services de l'Etat, les éléments d'information et d'études dont ces derniers disposent, dès lors qu'ils lui apparaissent nécessaires pour l'exercice de ses missions définies à l'article D142-1 ».

Acteurs principaux identifiés

Ministères, DGCS, HCTS

Impacts organisationnels

- Doter le HCTS de moyens humains et d'outils techniques adaptés pour conduire cette mission.
- Organiser la fonction administrative du HCTS en une sous-direction à part entière de la DGCS.
- Organiser à rythme régulier (tous les trois ans), une conférence nationale du travail social afin de débattre des orientations et des moyens des politiques de solidarités.

Impacts financiers

- Créations et financements de postes spécifiques
- Financement des conférences nationales
- Financement de la communication

Déclinaisons opérationnelles à partir des expériences des CLTSDS retenues pour illustration/essaimage

Exemple du Conseil National Consultatif des Personnes Handicapées.

Les CLTSDS formeraient la déclinaison territoriale nationale du HCTS, pour permettre d'illustrer les avis de la CEDTS et du HCTS à partir de leurs retours d'expériences et des réalités de terrain.

Fiche mesure 5

Élaborer un texte référentiel donnant des repères éthiques et déontologiques en travail social

Ce texte de références se veut commun à l'ensemble des professionnels du travail social et de l'intervention sociale (et par là-même, rassembleur et fédérateur). Il vise à :

- Garantir le respect, dans les pratiques professionnelles, des droits fondamentaux des personnes
- Permettre aux professionnels du travail social de se référer à des repères clairement formalisés et soutenant dans l'exercice de leurs pratiques
- Renforcer la crédibilité et la légitimité des professionnels dans l'exercice de leurs pratiques, tant sur le plan de leurs droits que sur celui de leurs devoirs.
- Engager les employeurs à respecter un texte référentiel garantissant le respect des missions des professionnels du travail social.

Recommandations existantes à retenir

ANESM. Recommandation de Bonnes Pratiques Professionnelles *Le questionnement éthique dans les établissements et services médico-sociaux* (octobre 2010).

BONJOUR, P. et CORVASIER, F. *Repères déontologiques pour les acteurs sociaux. Une éthique au quotidien*. Erès (2014).

Conseil Supérieur du Travail Social. Rapport *Ethique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux*. (2001).

CNRDE. *Des références déontologiques pour les pratiques sociales* (4^{ème} édition. Révision en cours, en vue de la 5^{ème} édition).

Espace Ethique d'Ile-de-France (GZIL, F). *Charte Ethique et Accompagnement du Grand Age* (2021)

Rapport de mission de J.P. ROSENCZVEIG. *La déontologie au carrefour des libertés des usagers et des professionnels du travail social* (juin 1992).

Fiches techniques et avis produits par la CEDTS depuis 2016 et adopté par le HCTS.

Cadres législatif et/ou réglementaire concernés et les impacts à envisager

- référence au droit international et à la définition internationale du Travail Social telle que référencée par l'EASW.
- référence au droit national, notamment les codes constituant le droit commun (CASF)
- référence au Code de déontologie de l'ANAS, adopté en 1984.
- **Créer un article D142-5:** en développement du deuxième alinéa de l'article D 142-1 du CASF :« *d'élaborer des éléments de doctrine en matière d'éthique et de déontologie du travail social, et de diffusion des bonnes pratiques professionnelles* »

- Proposition : « Le Haut Conseil du Travail Social, en référence à l'alinéa 2 de l'article D142-1, élabore un socle commun de règles déontologiques pour les 13 professions sociales référencées. Il s'appuie sur la Commission éthique et déontologie qui la compose pour en décliner le contenu. Ces règles déontologiques sont homologuées par Arrêté par le Ministre des Affaires Sociales. Ces règles peuvent être revues en tant que de besoin ».

Les impacts envisagés sont les suivants :

- Soutien et renforcement du sentiment d'appartenance au corps professionnel « Travail Social »
- Soutien des pratiques professionnelles et donc de la Qualité de Vie au Travail
- Soutien de la qualité d'accompagnement des personnes et du respect de leurs droits via les deux leviers précités (par effet domino)
- Solution à la crise d'attractivité des métiers du travail social et de l'intervention sociale (la perte d'attractivité du secteur s'expliquant en partie par une *perte de sens et de repères*).

Acteurs principaux identifiés

- La CEDTS du HCTS en conformité avec le règlement intérieur du HCTS.
- Le *Centre National Ressources Déontologie Ethique* (CNRDE), en qualité de partenaire ressource
- Le législateur (avec qui il s'agira de définir la forme et le statut du texte de références).

Impacts organisationnels

- Doter la CEDTS du HCTS de moyens humains particuliers : personnel administratif, vacation de personnes ressources, spécialisés en travail social, en droit, en philosophie
- Organiser cette fonction au sein du HCTS constituée en sous-direction à part entière de la DGCS.
- Construire des outils techniques adaptés pour conduire cette mission : lancement et analyse d'une enquête nationale (visant à recueillir les besoins et les points de vue des praticiens du travail social et de l'action sociale (incluant les représentants d'usagers), sur ce que pourraient ou devraient être les points d'appui déontologiques des pratiques professionnelles)

Impacts financiers

- Création et financement de postes spécifiques déclinés ci-dessus
- Financement des moyens techniques pour effectuer et analyser la consultation nationale
- Financement de la communication des documents produits
- Financement d'une « bourse » entièrement consacrée à la mise en place de la mission
- Financement des vacations

Déclinaisons opérationnelles à partir des expériences des CLTSDS retenues pour illustration/essaimage

Appui sur l'expérience d'écriture de chartes déjà existantes au sein de certains CLTSDS

Fiche mesure 6

Accès aux droits

Les professionnels et les personnes accompagnées témoignent des obstacles rencontrés dans l'accès aux droits, comme relevé dans de nombreux rapports publics : la dématérialisation des démarches, l'éloignement des services publics (CAF, CARSAT, CPAM, MSA, MDPH), le manque de interlocuteurs référents pour les professionnels dans les organismes, la complexité de traitement des situations induites par la multiplicité des dispositifs d'action sociale. Dans ce contexte, il s'agit de mettre en place les conditions permettant de :

✓ Développer l'aller vers

- Renforcer l'accueil inconditionnel en proposant des lieux d'accueil intégrant la présence des principaux services publics en y intégrant la présence des principaux services publics (CAF, CARSAT, CPAM, MSA, MDPH) avec un maillage territorial.
- Développer un meilleur maillage territorial des maisons France service.
- Aller vers les publics éloignés, dans les zones blanches en proposant des interventions collectives, des permanences délocalisées dans des lieux de vie des personnes (bibliothèques, marchés, bar, tiers lieux formation/culture...), ou des permanences mobiles, en s'appuyant sur des réseaux locaux existants, à développer ou à renforcer.
- Associer les pairs-aidant à ces permanences.
- Créer des outils d'information spécifiques pour les jeunes et les sensibiliser dans les établissements scolaires et d'apprentissage (vidéos, réseaux etc..) ainsi que pour les personnes en situation de handicap et les personnes ne maîtrisant pas le français.

✓ Faciliter les démarches d'accès aux droits

- Les institutions doivent relancer des séances d'information communes sur les dispositifs d'action sociale auprès des publics (Conseil Départementaux, CAF ...).
- Développer et ou adapter les logiciels informatiques du suivi des accompagnements dans une démarche éthique et déontologique en réaffirmant les règles de partage d'information, de secret professionnel et de respect des choix individuels.
- Créer des « groupes utilisateurs » pour l'élaboration des logiciels permettant d'effectuer une demande d'accès à un droit comprenant les travailleurs sociaux et les personnes accompagnées.
- Accélérer le travail de simplification des dossiers administratifs engagé par le ministère en associant des professionnels de terrain et des personnes concernées.
- Laisser la possibilité de faire toute demande en version papier et de garantir un délai de traitement de ces demandes.
- Poser des délais de réponse raisonnables à un rendez-vous pour instruire un dossier à l'ouverture de droits.
- Rendre l'information relative à l'accès aux droits accessible au public via le FALC (Facile à lire et à comprendre) notamment.

✓ Renforcer la coordination entre professionnels

- Renforcer la coordination entre les organisations afin de favoriser les coopérations entre les professionnels et les intervenants.
- Mettre en place des lieux d'échange entre professionnels dans les organisations.
- Permettre aux professionnels un accès téléphonique direct à un référent des organismes de protection sociale en vue de faciliter l'accès aux droits (CAF CARSAT, CPAM, MSA,).
- Activer la dynamique réseau, la densifier et la faire vivre : référent de quartier (lien avec les professionnels du domicile : portage de repas, aides à domicile, etc.)

✓ Renforcer les compétences des professionnels chargés du premier accueil

- Faire évoluer les compétences des professionnels de l'accueil afin que l'accompagnement social redevienne le cœur de métier des travailleurs sociaux :
 - Former les professionnels administratifs à l'accueil social du public, aux entretiens socio-administratifs et aux démarches numériques (Ex : Chargées d'accueil social- Secrétaires sociales) dans le cadre de la formation continue. Intégrer dans ces formations les notions de participation et de communication non violente.
 - Adapter les contenus des formations initiales en lien avec les nouveaux attendus métier (Ex : Chargées d'accueil social). Cette formation devra intégrer des contenus sur l'analyse des pratiques professionnelles.
- Faire évoluer les grilles de rémunération des professionnels de l'accueil compte tenu de l'évolution de leur compétence

Recommandations existantes à retenir

Plan d'action interministériel en faveur du travail social et du développement social :

- Organiser le premier accueil inconditionnel de proximité

Rapport « Etats généraux du Travail Social », 2015 :

- Levier 2 - Du temps et des espaces à retrouver : un choc de simplification administrative pour libérer l'initiative sur les territoires et affirmer le travail social collectif.

Travail social au défi de la crise sanitaire :

- Préconisation N°6

Développer des pratiques d'« aller-vers » fondées sur le « prendre soin » (care), dans le cadre d'une démarche pro-active de prévention, en garantissant la liberté de choix des individus sur la base de leur libre consentement.

Face au non-recours, à l'isolement et à l'augmentation des situations de précarité touchant de nouveaux publics, le travail social ne peut plus fonder son intervention sur seulement la demande (démarche volontaire initiée par la personne) ou la contrainte (intervention initiée dans le cadre d'un dispositif). Le travail social doit aller au-devant des populations pour réinvestir la prévention.

- Préconisation N°8

Recentrer l'intervention des travailleurs sociaux sur l'accompagnement individuel et collectif des personnes et des groupes en facilitant l'accès direct des citoyens à leurs droits et en simplifiant les circuits et procédures.

L'allègement des tâches administratives et la simplification des circuits de validation pendant le confinement a libéré du temps et favorisé une plus grande disponibilité des travailleurs sociaux auprès des publics.

Coordination interministérielle entre acteurs 2014 :

- Proposition 12 : engager avec les bénéficiaires et les professionnels un travail de propositions de simplification des démarches (harmonisation des formulaires, critères, périodicité...)
- Proposition 13 : instaurer le principe de premier accueil inconditionnel dans le but de systématiser et assurer un premier accueil immédiat. Cette proposition inclut la mise en cohérence territoriale des politiques d'accueil, l'organisation des services dans l'objectif du premier accueil et l'organisation des conditions permettant le relais de second niveau.
- Proposition 14 : mettre en position d'accueil des personnes formées et ayant une bonne connaissance des différents dispositifs et institutions. Dans le cas où l'accueillant ne serait pas un travailleur social, mettre en place une véritable formation à destination des agents d'accueil.
- Proposition 15 : développer les démarches de type « rendez-vous des droits », dans l'ensemble des institutions recevant des publics en situation vulnérable.

Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté :

- Une évolution dans la mise en œuvre des politiques publiques d'action sociale, qui doivent être moins procédurales et plus centrées sur la simplification de l'accès aux droits, ce qui permettra de « débureaucratiser » les missions des travailleurs sociaux et renforcer leur présence effective auprès des publics. Objectif final de la mesure : renforcer la présence des travailleurs sociaux auprès de l'ensemble de la population pour accompagner les parcours de vie.

Les rapports du Défenseur des droits

Acteurs principaux identifiés

- Postes accueil administratifs
- Travailleurs sociaux
- Maisons France Service
- Service publics et organismes de sécurité sociale : CAF, CARSAT, CPAM, MSA, Conseils Départementaux
- Personnes accompagnées

Impacts organisationnels

- Changement de métier pour les administratifs (formation, accompagnement, communication,)
- Aménagement des locaux / lignes téléphoniques
- Articulations avec les métiers dépendants de l'accueil

Impacts financiers

- Evolution du statut des postes administratifs
- Formation
- Aménagement des locaux afin d'instruire les dossiers d'accès aux droits dans la confidentialité
- Aménagements des lignes téléphoniques
- Equipement des Chargés d'Accueil Social

Déclinaisons opérationnelles à partir des expériences des CLTSDS retenues pour illustration/essaimage

Fiche retour d'expérience « projet primo accueil social » conseil départemental du Morbihan

Fiche mesure 7

L'accompagnement : retour au cœur de métier

Depuis 2017 il existe une définition du travail social encore trop méconnue ; la pratique repose notamment sur la production de savoirs expérientiels des personnes accompagnées et les savoirs des professionnels :

“Art. D. 142-1-1.-Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement.

A cette fin, le travail social regroupe un ensemble de pratiques professionnelles qui s'inscrit dans un champ pluridisciplinaire et interdisciplinaire. Il s'appuie sur des principes éthiques et déontologiques, sur des savoirs universitaires en sciences sociales et humaines, sur les savoirs pratiques et théoriques des professionnels du travail social et les savoirs issus de l'expérience des personnes bénéficiant d'un accompagnement social, celles-ci étant associées à la construction des réponses à leurs besoins. Il se fonde sur la relation entre le professionnel du travail social et la personne accompagnée, dans le respect de la dignité de cette dernière. Le travail social s'exerce dans le cadre des principes de solidarité, de justice sociale et prend en considération la diversité des personnes bénéficiant d'un accompagnement social.”

Plusieurs rapports, paroles de professionnels et paroles de personnes accompagnées mettent en avant une inflation des obligations administratives et normatives ainsi que des activités de reporting, au détriment de l'accompagnement des personnes. Ainsi, les professionnels et employeurs doivent fournir de nombreuses données pour justifier de l'activité des services en lien avec les politiques publiques, et en défaveur des besoins identifiés sur les terrains. Le temps disponible dans les organisations de travail est alors considérablement réduit ; et les professionnels déplorent :

- Une diminution d'un temps formalisé et consacré à la veille professionnelle ; l'actualisation des connaissances repose trop souvent sur la volonté des professionnels.
- Une méconnaissance des productions scientifiques du travail social.
- Un temps dédié à l'analyse des pratiques et à la supervision dans les institutions très inégal.
- Une absence d'espaces réflexifs permettant d'interroger sa pratique, de la faire évoluer et de prévenir les risques psychosociaux.
- Un déficit chronique de professionnels qualifiés qui ne permet pas de répondre à un accompagnement de qualité. Cette situation conduit à un Turn-over important dans les équipes ainsi qu'un glissement des tâches entre les professionnels du fait de ce déficit de personnels qualifiés.
- Les encadrants de proximité ne sont plus uniquement des travailleurs sociaux de formation initiale.

A partir de la définition du travail social, il s'agit de construire **une vision partagée avec l'ensemble des institutions vers une nouvelle culture du travail social et sa déclinaison opérationnelle**. L'ensemble des

acteurs concernés doit être associé à cette dynamique: les professionnels du travail social (travailleurs sociaux, personnels administratifs, managers) et les personnes concernées dans tous les domaines de l'action sociale et dans tous les territoires. Cette démarche peut être soutenue par les comités locaux selon leurs moyens d'action. Ils peuvent centraliser et faire remonter au HCTS les synthèses et propositions du terrain. Le HCTS, via des groupes de travail dédiés et des méthodes d'animation adaptées de type intelligence collective, peut formaliser ces nouveaux repères en travail social et les accompagner de façon opérationnelle sur les territoires.

Les mesures suivantes sont proposées :

- **Prendre en compte les différents temps liés à son activité professionnelle** : comme des temps de travail effectif, qu'il s'agisse d'accompagnement individuel, collectif, coordination, formation, pratiques réflexives, écrits professionnels, veille professionnelle, partenariats... (comme l'indique le CESE).
- **Garantir** des espaces réflexifs : accompagnement technique, supervision, analyse des pratiques.
- **Impliquer les travailleurs pairs** dans l'accompagnement (accompagner physiquement dans les relais CAF, CPAM...) mais aussi dans le cadre de temps de formations en commun.
- Pour permettre des accompagnements de qualité et innovants il est nécessaire que **les encadrants de proximité connaissent bien le travail social et ses évolutions**. Leur accompagnement est à penser (accompagnement technique, soutien entre pairs, personnes ressources, webinaires courts et horaires adaptés à leurs fonctions, etc.).
- **Remettre les pratiques de prévention au cœur de l'accompagnement et de la dynamique partenariale** (actions collectives, ateliers parentalité, etc.). Le travail de prévention devra s'appuyer sur les services dédiés, le travail en réseau et pourra recouvrir : le développement social, les actions collectives participatives, etc. Ce besoin ne pourra être satisfait que si du temps est dégagé et pensé avec de nouvelles modalités de travail et de management/gouvernance.
- **Élaborer des plans de formation** qui prennent en compte les besoins des différents professionnels, des services en lien avec les publics accompagnés et l'évolution de leurs besoins, plans de formation adaptés au parcours antérieur des professionnels.
- **Mutualiser les temps des formations inter institutions**: entre services, entre même fonctions et faciliter les modalités de financements partagés. Pour qu'une pratique se diffuse, il est nécessaire de partager ces temps de formations y compris entre partenaires.
- **Poursuivre la formation des professionnels aux pratiques émergentes** en les inscrivant dans les pratiques professionnelles, des plans d'action, projets de service / direction. Ces formations ont de l'intérêt quand elles peuvent s'ancrer dans le quotidien des professionnels.
- **Pour répondre aux besoins des personnes, les pouvoirs publics doivent augmenter la part de la richesse nationale dédiée à l'action sociale**.
- **Revoir les modes de financements** des structures médico-sociales et sociales pour sortir d'une vision à l'acte du travail social en considérant le temps humain comme un inconditionnel de chaque accompagnement. Le temps nécessaire doit être évalué aux regards des besoins des personnes accompagnées et non des financements.
- Sans remettre en cause le besoin de données pour adapter l'activité, il est **nécessaire d'interroger, avec les représentants des professionnels et des personnes accompagnées, la**

plus-value et l'utilité de tous les indicateurs d'évaluation complétés par les professionnels (avis du HCTS, ou toute autre instance nationale compétente).

Recommandations existantes à retenir :

Guide HCTS sur les pratiques émergentes

Rapport 2015 EGTS

- Levier 5. Former et qualifier les acteurs aux interventions collectives et aux méthodes mobilisant l'environnement social

Travail social face à la crise sanitaire

- Préconisation N°7

Reconnaître les capacités d'initiative des travailleurs sociaux et en créer les conditions favorables, par un cadre d'innovation, fondé sur la confiance et le principe de délégation. Afin de leur permettre de développer des pratiques agiles et adaptées aux situations et aux territoires.

Le poids de la gestion administrative, des procédures et des réglementations pèse fortement sur l'activité des travailleurs sociaux, contraint leur temps passé auprès des publics et bride les initiatives. Ces contraintes sont souvent corrélées aux exigences des conventions passées entre les différents acteurs (Etat/collectivités ; collectivités/associations ; donneurs d'ordre/prestataires, etc.). La période de confinement a montré que l'allègement des circuits et procédures a libéré les capacités d'initiative des travailleurs sociaux.

Coordination interministérielle entre acteurs 2014

- Proposition 2 : Développer les outils d'interconnaissances de l'offre, notamment annuaires des solidarités
- Proposition 26 : reconnaître la coordination comme partie intégrante des missions des travailleurs sociaux (temps de travail et un espace reconnu comme étant dédiés à la coordination).

Rapport CESE

- Préconisation 6 : temps d'accompagnement, Le CESE préconise en conséquence, de supprimer toute limitation a priori de durée d'accompagnement ou de présence dans les nomenclatures d'actes ou indicateurs de pilotage imposés aux professionnels.
- Préconisation 8 : considérer tous les temps de travail comme productifs, Prévoir dans les financements publics, l'ensemble des temps consacrés à la réflexivité, au travail d'équipe, à l'analyse des situations et à la préparation des actions à mener.

Cadres législatif et/ou réglementaire concernés et les impacts à envisager

- Généraliser dans les textes les qualifications requises des professionnels dans les établissements sociaux et médico-sociaux (exemple : les établissements d'accueil des jeunes enfants, les EHPAD)
- Ajouter dans les missions (textes généraux et déclinaisons individuelles) la coordination, la veille professionnelle, le partenariat

Acteurs

- L'Etat (pour les évolutions réglementaires)
- Les administrations, les employeurs (pour la mise en place d'une organisation permettant de remettre l'accompagnement au cœur du métier du travail social)
- Les représentants des personnels
- Les professionnels
- Les personnes accompagnées

Impacts organisationnels

Dégager du temps pour les professionnels, pour permettre un accompagnement fidèle aux valeurs du travail social.

Impacts financiers

Allocation des ressources de l'Etat au regard des besoins : prévention, postes supplémentaires, salaires, etc.

Déclinaisons opérationnelles à partir des expériences des CLTSDS retenues pour illustration/essaimage

Dans la continuité du rapport HCTS sur les pratiques réflexives un exemple d'espace de réflexif :

En 2018, en vue de développer essaimer et d'accompagner le sujet de la participation sur les territoires, un réseau de 25 professionnels animé par la conseillère en travail social a vu le jour (réseau particip'action). Tous formés ensemble dès le départ à l'approche « Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs » (DPA-PC), ce réseau a pris le parti de réserver des temps d'intervisions sur les temps de rencontre dans le but de pouvoir travailler autour de situations qui posent problème.

Par définition, l'intervision est un espace de rencontre et d'accompagnement entre pairs afin qu'ils échangent de leurs expériences. Elle se distingue de l'analyse des pratiques qui impose la présence d'un intervenant externe.

Le nombre de professionnels formés au DPA-PC au CD56 impulse une dynamique mais trouve sa limite si elle n'est pas pratiquée de façon régulière. Aussi, sur proposition du réseau et accompagnement de la conseillère en travail social formée comme personne ressource au DPA-PC, les séances d'intervision ont démarré sur les territoires depuis 2022. Concrètement, ces séances s'adressent à toutes les personnes formées à l'approche DPA-PC et sont impulsées par les professionnels des territoires.

Depuis 2018, le CD56 forme ses professionnels au développement du pouvoir d'agir et des collectifs. Une conseillère en travail social formée personne ressource permet l'accompagnement à l'approche, qui est développée pour 3 métiers avec des formats spécifiques :

- Initiation et perfectionnement pour les travailleurs médico sociaux
- DPA- PC et les émotions pour les chargés d'accueil social
- DPA et management pour les cadres.

Fiche mesure 8

Développer l'ancrage territorial du Haut Conseil du Travail Social

Il s'agit de favoriser l'essaimage des CLTSDS (Comités Locaux du Travail Social et Développement Social) et d'y intégrer systématiquement un espace éthique.

Enjeux multiples identifiés :

- Mobiliser des acteurs territoriaux du travail social, sur la question de l'attractivité des métiers du domaine.
- Rappeler l'importance d'une promotion soutenue du travail social et de la fragilité de son attraction.
- Favoriser le décroisement entre les acteurs territoriaux, à la faveur de systèmes de coopération.
- Agir sur les différents niveaux d'implication et d'expression, de l'organisation à la décision des grandes orientations (idéologiques, philosophiques, politiques).
- Encourager le plaisir et le désir au travail, par une réflexion organisée autour du sens donné à l'intervention.
- Prospection et anticipation des mouvements, crises, phénomènes sociaux en articulation avec le travail social (dimension observatoire et laboratoire des CLTSDS).
- Inciter au développement des ressources et des démarches éthiques en travail social
- Retrouver du sens, résoudre les dilemmes ou contradictions et permettre aux professionnels de l'action sociale de penser le travail,
- Inciter dans les collectivités, institutions à la création d'une réflexion permanente du sens du travail social : il se fonde sur la pratique de relations humaines caractérisées par des questions complexes et le partage de responsabilités éthiques au-delà de celle individuelle du professionnel. Les ressources éthiques et leurs démarches appliquées en travail social sont les moyens à développer à partir des principes et des réalisations connues avec une vision systémique cohérente avec les préconisations du Livre Blanc.
- La prise en charge financière de la création d'un poste d'animateur du CLTSDS et de son espace éthique sera à envisager.

Acteurs principaux identifiés

Sont souhaités, les acteurs :

- de l'intervention sociale et médico-sociale des domaines de l'hébergement et du logement, de la protection de l'enfance, de l'autonomie (personne en handicap et PA), de la précarité et des solidarités, de la santé (travailleurs sociaux et encadrants) ; des personnes concernées/accompagnées (issues de comités de représentants : CRPA, CVS, CRU, collectif citoyens, etc.) ; de la formation professionnelle (formateurs et étudiants) ; les bénévoles ; les personnes ressources (issues des savoirs théoriques, pratiques et expérientiels, exerçant

dans les domaines cités) ; des représentants des réseaux installés sur le territoire circonscrit (têtes de réseaux).

L'envergure départementale paraît être un périmètre ajusté au regard de critères de faisabilité (animation, articulation et coordination de la participation, implication, déplacement) ; de l'organisation financière (budget solidarité, co-financement État via le Pacte local des solidarités) ; de l'organisation opérationnelle (moyens immobiliers et mobiliers).

L'envergure régionale est aussi à prendre en compte au regard de la nécessaire présence des têtes de réseaux (bien souvent déclinées à l'échelle régionale) et des centres de formation en travail social.

Impacts organisationnels

La CEDTS (Commission Ethique et Déontologique du Travail Social) et le réseau national des CLTSDS (Comités Locaux du Travail Social et du Développement Social) définit et évalue un cadre pour la reconnaissance des instances éthiques (composition, outils et méthodes, productions, transparence, ...) et des CLTSDS. Ils soutiennent le développement d'un réseau national des instances et comités (pour échanges, capitalisation, labélisation, ...).

Ceci constitue un pilotage dynamique et agile pour le développement des ressources.

Des moyens fonctionnels sont déployés (secrétariat et animation, ressources numériques et collaboratives).

Une action de communication est importante au lancement de ce programme (sensibilisation, incitation) et devient continue pour valoriser l'utilité sociale et les impacts positifs des démarches éthiques au sein des organisations et des métiers.

Déclinaisons opérationnelles à partir des expériences des CLTSDS retenues pour illustration/essaimage

Certains CLTSDS (PACA, Nord, Loire Atlantique, Bretagne) par leur démarche participative et représentative intègrent, d'ores et déjà, la mise en place d'Espace Éthique en travail social et en intervention médico-sociale, ce qui contribue à remettre du sens au travail engagé par les acteurs de terrain : remettre au cœur de la pratique, la déontologie, l'éthique et développer les valeurs professionnelles.

Fiche mesure 9

Renforcer la participation des personnes accompagnées et la pair aideance

La participation des personnes accompagnées est essentielle à l'exercice de leurs droits de citoyen et à l'identification des freins et leviers à leur implication sociale. Aussi, dans un contexte de déploiement d'une politique de société inclusive par les pouvoirs publics, il est nécessaire d'implémenter des projets d'innovation sociale auprès des acteurs des secteurs sanitaire, social et médico-social et plus largement de l'ensemble de la société civile permettant le recours à des pairs mobilisant leurs savoirs expérientiels, la coo-PAIRation.

Aussi, dans un contexte de déploiement d'une politique de société inclusive par les pouvoirs publics, est-il nécessaire d'encourager et stimuler les initiatives des opérateurs professionnels et de la société civile pour une pleine participation des personnes concernées et pour un développement des réflexes d'entraide mutuelle. Il apparaît nécessaire de promouvoir l'horizontalité et la réciprocité entre toutes les parties prenantes impliquées dans la construction des réponses aux besoins des personnes en situation de vulnérabilité : personnes concernées, professionnels, pairs professionnels, managers, élus, bénévoles, aidants, pair-aidants cercles de soutien (personnes de confiance), partenaires, directions, etc.

Plusieurs mesures peuvent rendre effective cette participation prônée par le HCTS depuis dix ans :

- Créer un statut juridique pour les experts d'usage permettant de définir :
 - Une intégration de ces « nouveaux » professionnels dans les conventions collectives en vigueur.
 - Les missions formalisées du travailleur paire dans la structure d'emploi.
 - Des intitulés et fiches de postes clairs correspondant aux activités à réaliser.
- Simplifier les circuits administratifs et adopter un langage facile à lire et à comprendre pour obtenir le remboursement des frais inhérents à la participation (déplacements, garde d'enfant, repas, etc.) et/ou pour éviter l'avance de frais.

Quelques points de vigilance :

- La personne concernée doit se sentir libre dans la détermination de son statut et de sa rémunération.
- Il faut veiller à ne jamais mettre la personne en difficulté financière (ex : perte du statut de demandeurs d'emploi ou du RSA, perte ou diminution de revenus sociaux).

Associer les personnes accompagnées à la formation

Cette contribution des personnes accompagnées revêt des modalités multiples allant d'une contribution à l'ingénierie de formation à l'évaluation de la formation, en passant par la transmission lors de cours.

Pour ce faire, cinq modalités de participation sont possibles :

- L'association des personnes accompagnées lors de l'ingénierie pédagogique (dès la conception des modules, dans les différents blocs de compétences).
- Les interventions et les contributions des personnes accueillies et accompagnées lors des séquences pédagogiques.
- La formation des équipes (formateurs) aux savoirs expérientiels.
- La co-construction d'actions de terrain (exemple : nuit de la solidarité).
- La participation des personnes accompagnées via les événements (exemples : festival, événement sportif ou culturel, etc.).

Créer un label « empreinte de la participation » à destination des centres de formation et des employeurs devant permettre de valoriser leurs engagements en la matière et d'afficher leur exemplarité.

Ce label qualité pourrait être pris en compte dans les appels à projets, les clauses sociales, etc., comme une plus-value par le donneur d'ordre. Ce référentiel doit être un outil supplémentaire pour les institutions qui réalisent le contrôle des établissements.

Les critères de ce label pourraient porter sur l'obligation de :

✓ **Pour les organisations concernées :**

- Associer systématiquement les professionnels et les personnes concernées à la réalisation des diagnostics et des projets de territoire.
- Généraliser des modalités d'évaluation qualitatives de ces projets co-construites par les professionnels et les personnes concernées.
- D'organiser la représentation professionnelle à la gouvernance des structures. Cette représentation devrait être calibrée de façon à ne pas porter atteinte au principe de liberté d'association des parties prenantes.
- Veiller à l'accessibilité et la complétude des informations transmises au public.

✓ **Pour les organismes de formation :**

- Associer les personnes concernées aux formations, avec pour objectif la co-construction des contenus pédagogiques (en valorisant leur expertise et en ne se satisfaisant pas de leur simple témoignage), aux évaluations de stage, aux épreuves de certifications, etc.
- Evaluer ces expérimentations en vue d'élaborer un « guide de bonnes pratiques – mode d'emploi ».

Créer un poste de facilitateur à la participation des personnes accompagnées par le travail social au niveau de la région

Les missions :

- Identifier les initiatives et les espaces d'échanges dédiés à la participation.
- Identifier les structures et associations accueillant des personnes qui seraient intéressées pour participer dans les centres de formation et structures intervenants dans le secteur du travail social.
- Rendre accessibles l'information et la communication pour permettre de s'engager dans la participation.
- Sensibiliser les personnes concernées, les professionnels, les élus, les bénévoles pour s'acculturer à la participation.
- Coordonner le réseau des acteurs concernés par la participation.

- Réaliser une évaluation qualitative annuelle de la participation pour la rendre lisible.
- Veiller au respect du cadre éthique et déontologique de la participation.
- S'assurer que la participation des personnes accompagnées, prévues par les textes se mette réellement en œuvre
- Diffuser la culture de la participation auprès de l'écosystème du travail social.

Le positionnement :

- Rattacher ce poste aux comités locaux ou à un service déconcentré de l'Etat en région (ex : Pôle Cohésion sociale des DREETS).

Cadres législatif et/ou réglementaire concernés et impacts à envisager

- HCTS : définition et pilotage de la démarche
- HAS : porteur du label
- Intégrer la participation dans la Responsabilité Sociale des Entreprises
- Procédures d'agrément des organismes de formation
- Création d'un statut juridique applicable de « Pair aidant » ou « Expert d'usage » aux secteurs privés et publics
- Intégration du statut dans les conventions collectives en vigueur

Acteurs principaux identifiés

- L'État (DGCS, DREETS, DEETS), Ministère de l'Éducation Nationale, Conseil régional, Conseil départemental.
- HAS et HCTS
- Organismes de formation
- Employeurs privés – publics
- Les associations représentant les personnes concernées (CRPA, ATD Quart Monde...)

Impacts organisationnels

Clefs de réussite :

- Définir un socle commun : la définition du travail social, des notions de pouvoir d'agir, développement du pouvoir d'agir et participation
- Développer la formation et les formations-actions pour outiller :
 - Les professionnels
 - Les organisations
 - Les managers ou l'ensemble de la chaîne hiérarchique
- Les directions et services RH Construire des espaces/temps communs au service du parcours et de l'accompagnement des personnes
- Développer des actions en commun

- Développer des outils internes : exemple : Charte du pouvoir d’agir (CLTSDS Grand Est)
- Développer les pratiques réflexives
- Généraliser des instances dédiées permettant la prise en compte de la parole des personnes accompagnées

Instaurer des méta-organisations en travail social : des espaces ouverts d’échanges et de réflexions avec toutes les parties prenantes d’un territoire, permettant à chacun de se détacher de ses logiques institutionnelles pour construire des collaborations multiples

Impacts financiers

Evolutions en termes de :

- Indemnisation des personnes concernées lors de leur implication dans des instances participatives, groupes de travail, croisement de savoirs.
- Plans de formation inter-institutionnelles
- Plan de développement des compétences pour les personnes accompagnées
- Assurer une pérennisation des postes dédiés à la mise en œuvre de la participation
- Financer la VAE pour les personnes paires

Déclinaisons opérationnelles à partir des expériences des CLTSDS retenues pour illustration/essaimage

Fiches illustratives :

- Formation au DPA PC
- ProsPAIRS
- Groupes réflexes
- Démarche collaborative référent de parcours
- Empowerment’s Tribune

Fiche mesure 10

Améliorer la communication sur les métiers

Pour pallier l'invisibilité des métiers, lutter contre la désaffection des formations en travail social et encourager les parcours de reconversion professionnelle, le secteur doit engager une campagne de communication à grande échelle au message ambitieux et exigeant dans des modalités renouvelées.

Il s'agit de concevoir et de diffuser une information claire et accessible sur les métiers du travail social, de l'intervention sociale et sur les trajectoires possibles en termes d'évolution professionnelle auprès des acteurs de l'orientation (éducation nationale, mission locale, etc.) et de l'accompagnement des parcours d'emploi (pôle emploi, APEC, conseillers en évolution professionnelle, etc.).

Le concours de professionnels de la communication paraît nécessaire pour concevoir les outils et supports adaptés aux attentes des publics ciblés.

Les propositions suivantes émergent :

Engager une campagne de communication en :

- Procédant à des campagnes régulières de communication nationale.
- Réactualisant les messages portés par les plateformes d'orientation.
- Développant les initiatives locales.

User de médias attractifs et diversifiées (chaîne publique nationale, réseaux sociaux, etc.). Différentes propositions émergent :

- Créer un jeu vidéo narratif et immersif à destination des adolescents dont l'objectif est de présenter les finalités, les réalités, les subtilités du travail social, à raison d'un jeu par univers du travail social (petite enfance, personnes en situation de handicap, santé mentale, aide à domicile, etc.). Il s'agira d'utiliser l'humour, le suspense, d'éviter les stéréotypes avec la possibilité de partir des acteurs de mini-série ou de personnages connus.
- Créer des capsules d'immersion professionnelle à destination des publics en reconversion pour faire découvrir une douzaine d'univers professionnels.
- Créer une mini-série humoristique pour déconstruire les stéréotypes, avec des messages clefs :
 - Le travail social comme métier du lien et de sens (valeurs humaines, inclusion, etc.) ;
 - Un diplôme, des métiers, des parcours : diversité de secteurs, diversité de publics (de la petite enfance à la personne âgée) ;
 - Un travail collectif ;
 - Un métier qui s'exerce hors les murs, avec une marge de manœuvre dans la méthodologie d'intervention ;
 - Une formation initiale dynamique ;
 - Des opportunités à l'international.

Cadres législatif et/ou réglementaire concernés et impacts à envisager

Droits audiovisuels (diffusion, exploitation, etc.) ; HADOPI

Profiter du cadre légal de l'ARCOM. Les services de communication audiovisuelle français contribuent à l'exposition voire au financement de la création française et européenne. Pour les chaînes de télévision, il s'agit de quotas de diffusion et d'obligations d'investissement dans les œuvres cinématographiques et audiovisuelles. Pour les services de médias audiovisuels à la demande, ce sont des quotas d'exposition et de mise en avant ainsi que des obligations d'investissement dans la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles.

Acteurs principaux identifiés

- Pilotage : DGCS, Education nationale, régions, services publics de l'orientation, Pôle emploi, associations de transition professionnelle.
- Production : producteurs de jeu, producteurs d'audiovisuel, acteurs du travail social, etc.
- Diffusion : Arcom, France télévision, Réseaux sociaux, Onisep, L'Etudiant, Réseau missions locales, Organismes en charge de la VAE, Conseillers en évolution professionnelle, etc.
- Hébergement des capsules : organismes de formation, Missions locales, ONISEP, Pôle emploi, associations, etc.
- Publics : élèves en orientation, grand public, personnes en reconversion.

Estimation des impacts financiers relatifs à la conception des supports et à la diffusion des campagnes

- Une application permettant l'accès à 12 jeux mobile : 600 000 € tout compris
 - 12 capsules d'immersion professionnelle de 3-4 minutes à destination des personnes en reconversion : 600 000 €
 - Durée du projet : de 6 à 18 mois
- Mini-série : 4 budgets tout inclus (scénarisation, réalisation, Techniciens, matériel, acteurs, graphistes, etc.).
 - 6 épisodes de 3 min (280 000 €)
 - 6 épisodes de 5 min (420 000 €)
 - 13 épisodes de 5 min (820 000 €)
 - 13 épisodes de 8 min (1 300 000 €)

Fiche mesure 11

Soutenir les trajectoires professionnelles

Afin de permettre aux professionnels du travail et de l'intervention sociale des évolutions tant ascendantes que transversales durant leur parcours, d'encourager l'actualisation des connaissances et des compétences nécessaires aux pratiques renouvelées, de faciliter les mobilités avec d'autres secteurs professionnels, une réflexion collective doit revisiter la structuration des certifications professionnelles :

- Construire une articulation entre les certifications professionnelles de même niveau de qualification, et entre les différents niveaux de qualification pour :
 - Rendre effectives des correspondances/passerelles/dispenses/allègements entre les diplômes du travail social et les diplômes de l'intervention sociale ;
 - Soutenir les projets professionnels des détenteurs de qualifications issues de secteurs en proximité (animation socio-culturelle, sanitaire, éducation populaire, éducation nationale, sport, justice, etc.) avec des modalités d'accès aux formations adaptées et facilitées.
- Permettre aux candidats en formation, le cas échéant, de bifurquer d'un parcours diplômant à un autre, de même niveau de qualification, à partir d'une évaluation des acquis transférables par l'organisme de formation et en facilitant les démarches administratives inhérentes.
- Garantir aux travailleurs sociaux diplômés de niveau 6 de poursuivre un cursus universitaire en intensifiant les échanges avec le champ universitaire au niveau national.

Fiche mesure 12

Pour une politique ambitieuse de développement de parcours professionnels diversifiés en travail social

L'accès majoritaire aux métiers du travail social se fait par la voie des diplômes d'Etat en formation initiale et/ou par la voie de la formation continue dans les écoles de travail social. Face à la diminution de la fréquentation des écoles de travail social, il est proposé faciliter le financement de ces parcours et de diversifier les modes d'accès à ces métiers.

Faciliter les financements des parcours professionnels

Le secteur du travail social s'organise à partir de plusieurs statuts juridiques (fonctions publiques territoriale, d'Etat, hospitalière, privé non lucratif) avec des modes de financements multiples (Etat, collectivités, Sécurité Sociale, etc.) ce qui le rend complexe et nécessite de lever un certain nombre de freins pour favoriser les mobilités.

- Créer un observatoire des métiers de la cohésion sociale permettrait d'engager un certain nombre de travaux utiles à la prise de décision sur les sujets de formation, de rémunération, de réponses aux besoins sociaux sur les territoires, etc. Par exemple, en établissant une cartographie du périmètre des métiers de la Cohésion sociale et du Travail social afin de recenser de manière précise et méthodique les données utiles aux différents acteurs et opérateurs, tant publics que privés, et qui seraient pertinentes pour tous en termes de diagnostic et de pilotage des sujets de formation.
- Aligner les financements et la rémunération sur la durée réelle du parcours de formation par une adaptation du cadre réglementaire ou législatif actuel et/ou l'obtention d'une dérogation spécifique pour le secteur :
 - Prise en charge par les Transition Pro du coût de la formation et de la rémunération pour la durée complète de la formation (pouvant aller jusqu'à 36 mois) ;
 - Maintien de l'indemnisation chômage jusqu'à la fin de la formation engagée ou octroi systématique d'une indemnité au titre de la formation professionnelle et non de la formation initiale (financement Région).
- A partir d'une analyse au plus près des besoins du secteur, reconnaître les métiers exercés par les titulaires des diplômes d'Etat du secteur social et médico-social comme des métiers en tension afin de disposer des leviers existants pour aider les personnes en reprise d'études et/ou en reconversion professionnelle à bénéficier de droits complémentaires tout au long de leur parcours jusqu'à l'emploi dans un service ou établissement social ou médicosocial.

Fluidifier et diversifier les parcours professionnels

- Reconnaître les compétences et connaissances acquises dans l'activité professionnelle et/ou dans des contextes extra-professionnels, à des fins de fluidité du parcours du salarié et de réponses à des besoins transversaux dans les organisations. L'entretien professionnel de formation et l'actualisation des fiches de postes correspondantes paraissent être les outils pertinents à la formalisation d'une valorisation de ces rôles sociaux par un employeur.

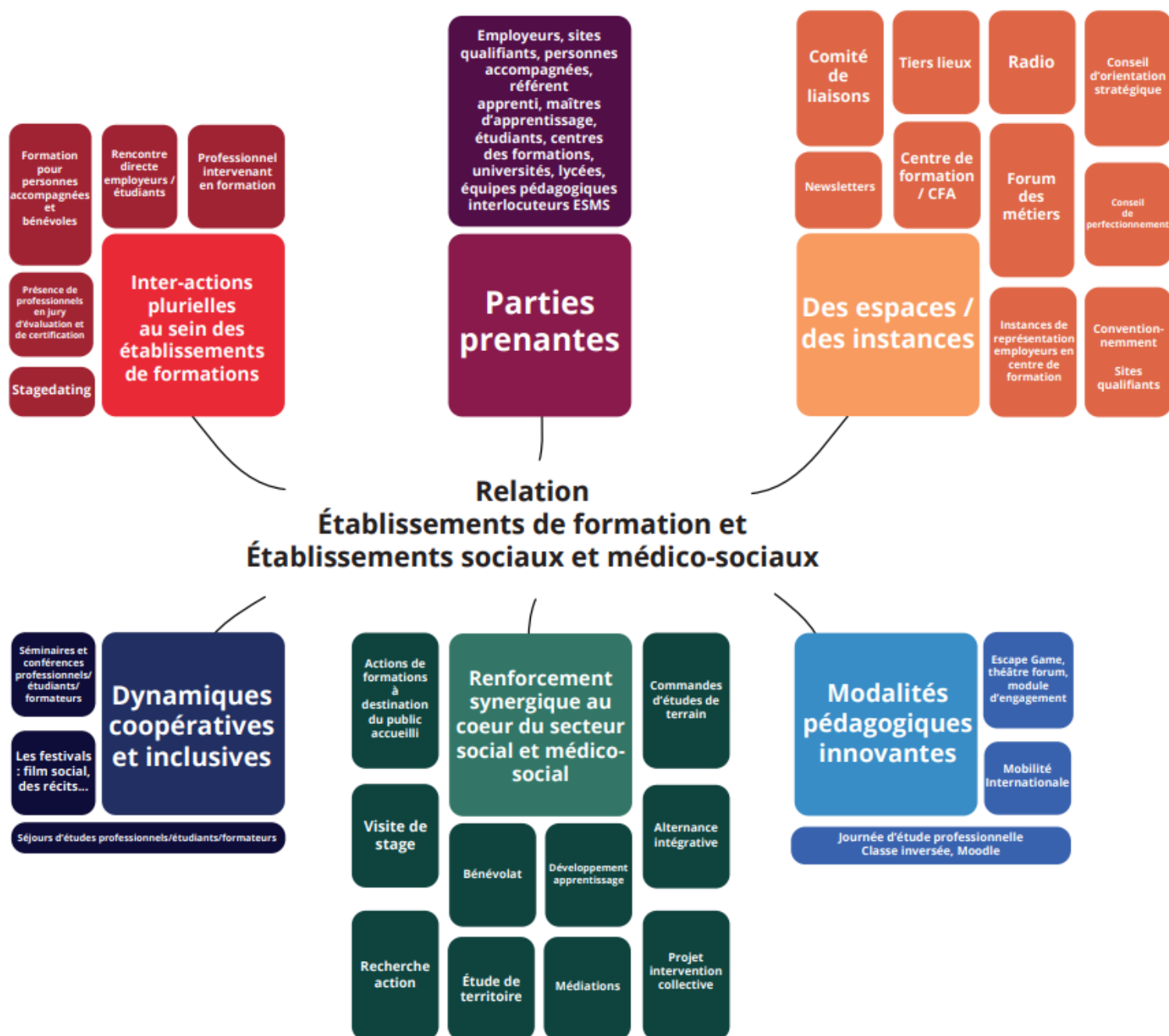
- 
- Fluidifier la mobilité tout au long de la vie professionnelle et permettre la reconnaissance des qualifications acquises en facilitant le passage entre les secteurs public et privé avec une reprise de l'ancienneté.
 - Flécher un financement dédié permettant aux faisant fonction, dans un délai de deux ans sur le poste occupé, d'entrer dans un parcours de formation leur permettant d'acquérir la qualification adaptée.

Fiche mesure 13

Renforcer les liens entre les différentes parties prenantes de la formation (professionnels, formateurs, apprenants, personnes concernées, grand public) pour assurer des interconnexions durables

La carte mentale proposée permet d'identifier, de caractériser, de qualifier la nature des liens entre chaque acteur pouvant être impliqué dans la formation en travail social.

Cette carte présente les lieux, les opportunités, les modalités de collaboration dont chacun peut se saisir pour renforcer les synergies durables entre les parties prenantes de la formation en travail social.



1. Parties prenantes : Appliquer la règle des 3 D

- Déconstruire ses représentations sur le rôle des autres parties prenantes en reconnaissant leur légitimité à être un des acteurs de la formation ainsi que la diversité des savoirs. Exemple : Un étudiant peut intervenir en formation en utilisant un de ses savoirs expérientiels acquis sur son lieu de stage (addictologie).
- Diversifier les acteurs de la formation. Exemple : Permettre aux personnes concernées d'être membres du jury.
- Dynamiser les interactions dans une perspective durable. Exemple : Instaurer une régularité dans les actions et événements et inscrire cela dans la durée.

2. Dynamiques coopératives et inclusives :

- Coopérer autour de projets innovants et diversifier les activités de formation, en osant de nouvelles expériences. Exemples : séjour d'étude à l'étranger engageant des professionnels, étudiants et formateurs, Coup de cœur littéraire (Cf. Fiche illustrative).
- Se saisir des événements nationaux tels que le Printemps des poètes <https://www.printempsdespoetes.com/Edition2024> ou le Festival du film social <https://www.festivalfilmsocial.fr/> et les décliner localement.

3. Modalités pédagogiques innovantes :

- Se saisir de modalités pédagogiques innovantes (actions hors les murs, production d'émissions de radio, rencontres ou événements culturels, vidéos reportage, escape game, théâtre forum, théâtre législatif...) pour créer ou renforcer les liens entre les parties prenantes.
- Favoriser la participation d'acteurs variés dans les processus d'évaluation et de certification (Exemple : présence de personnes accompagnées dans les jurys...).

4. Interactions plurielles au sein des établissements de formation :

- Utiliser toutes les occasions de rencontre (face à face pédagogique, rencontres employeurs-étudiants, témoignages, stage dating).
- Ouvrir les formations à des publics diversifiés : bénévoles, demandeurs d'emploi, personnes accompagnées, apprentis, parents....

5. Renforcement synergique au cœur du secteur social et médico-social :

- Se saisir du développement de l'apprentissage pour construire de nouveaux rapports avec les employeurs (acculturation réciproque des cadres réglementaires, logiques de coopération pédagogique etc.).
- Coopérer face à la crise des métiers notamment à travers l'organisation de job dating.

Cadres législatif et/ou règlementaire et les impacts à envisager

- Freins à l'innovation pédagogique :
 - **Référentiels qualité de la certification qualiopi** (contrainte de traçabilité...) > Besoin de faciliter la prise de risque et le déploiement d'innovations (s'extraire de ce qui est programmé, avoir une certaine souplesse pour adapter les programmes).
 - **Contraintes liées aux financements sollicités** (fonds européen, OPCO...) > Besoin d'alléger les contraintes administratives ; instaurer un droit à l'expérimentation.

Acteurs principaux identifiés

Employeurs, sites qualifiants, personnes accompagnées, référents apprentis, maitres d'apprentissage, étudiants, apprenants, stagiaires, centres des formations, universités, lycées, équipes pédagogiques, interlocuteurs ESMS

Impacts organisationnels

- Dédier du temps à l'ingénierie de projet en créant un poste (exemple : personne-ressource porteur de projet innovant) et/ ou un espace ressource (laboratoire d'innovation).
- Prévoir dans les espaces décisionnaires une représentation (exemple : quorum) de chacune des parties prenantes, notamment les personnes accompagnées et les apprenants.
- Envisager une présence des organismes de formation dans les instances de gouvernance des partenaires.

Impacts financiers

- 1 ETP ou ½ ETP dédié à l'ingénierie de projet innovants et multi partenaires.
- Prévoir une enveloppe financière pour faciliter la mise en œuvre de dispositifs de formation innovants (exemple : frais de déplacement pour les étudiants) et rémunérer les personnes accompagnées.

Déclinaisons opérationnelles à partir des expériences des CLTSDS retenues pour illustration/essaimage

- Cf. Fiche Empowerment's Tribune
- Cf. Fiche Coup de cœur littéraire

Fiche mesure 14

Sécuriser les conditions de réalisation des périodes de formation pratique

La formation initiale et continue des travailleurs sociaux alterne des apports théoriques et pratiques. Les périodes de formation pratique y occupent donc une place très importante. Il est proposé de sécuriser davantage les conditions d'accueil des stagiaires sur les points suivants :

- Favoriser le développement de l'offre de stage en facilitant l'accès à tous les territoires, par un soutien financier des stagiaires concernant leurs frais de déplacement et de logement. Deux leviers sont identifiés : les aides au logement (priorisation sur les contingents de logements dans le parc social, places réservées Foyers de Jeunes Travailleurs, logement étudiant, etc.) et des aides à la mobilité (permis de conduire, prise en charge des titres de transport, etc.). Parallèlement, les étudiants en travail social doivent accéder aux services délivrés par les CROUS à l'instar de l'ensemble des étudiants.
- Développer des plateformes conçues comme lieu de ressources pour les stagiaires en recherche d'un lieu de formation pratique, et les professionnels volontaires pour l'accueil d'un étudiant. Ces plateformes conçues à l'échelle régionale (portée par la Région, sur le modèle existant des plateformes dédiées au service sanitaire) permettraient de recenser les lieux et thèmes des stages, de permettre la mise en relation entre les structures d'accueil et les étudiants, d'identifier les aides aux déplacements et au logement disponibles sur le territoire.
- Veiller à une progressivité des choix de stage au regard des difficultés des terrains de stage, afin de limiter certains abandons précoces.
- Valoriser la fonction de tuteur de stage : formation et gratification ; reconnaissance des compétences mobilisées et développées.
- Encourager des calendriers de formation qui soient compatibles avec le rythme de l'alternance en apprentissage.
- Garantir les modalités de financement de la gratification de la formation pratique, en octroyant aux structures de formation les financements nécessaires à cette fin.

Fiche mesure 15

Rendre obligatoires des temps de formation continue

Le travail social et l'intervention sociale s'inscrivent dans une complexité systémique, ce qui induit la nécessité de former en continu l'ensemble des acteurs professionnels. La formation doit offrir deux axes, celui de l'actualisation des connaissances, mais aussi celui d'une évolution professionnelle qui évite une certaine forme d'usure et maintient dans une relation à l'autre pertinente pour l'exercice des missions.

- Garantir un nombre de jours de formation continue obligatoire (3 jours minimum par an) hors formations réglementaires obligatoires et hors analyse des pratiques, afin de contribuer à la mise à jour des connaissances et des compétences liées aux métiers.
- Développer la formation inter-institutionnelle, inter secteurs et inter-professionnelle sur un territoire, autour de thématiques transversales et partagées par les acteurs. Le HCTS définira les thématiques prioritaires au plan national sur un programme triennal, en s'appuyant sur le CNFPT et les OPCO du secteur comme porteurs de ces projets de formation à concevoir et décliner localement.

Ces deux propositions engagent un financement dédié et supplémentaire : cf. Plan de relance, Plan d'investissement dans les compétences, Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Cet investissement conséquent s'annonce essentiel pour faire face aux défis majeurs des transitions (démographique, numérique, écologique) que le travail social doit relever dans un contexte sociétal en transformation profonde.



Fiches d'illustrations

produites par les comités
locaux du travail social
et du développement social

Fiche d'illustration 1

Comité Local du Travail Social et du Développement Social (CLTSDS) Aix-Marseille

« Investir les comités locaux pour travailler l'attractivité à l'échelle des territoires »

Repères :

Le Comité Local du Travail Social et du Développement Social (CLTSDS) Aix-Marseille porte une volonté de décroisement, de dialogue et de co-construction entre acteurs (professionnels, personnes concernées, acteurs associatifs, institutions, etc.) sur les questions d'intervention sociale et de développement social.

Les objectifs du CLTSDS Aix-Marseille :

- Valoriser une dynamique territoriale pluri-acteurs autour des questions sociales en créant des espaces de rencontres et d'échanges dans le cadre d'événements co-construits par l'ensemble des parties-prenantes ;
- Être un lieu de mobilisation et de valorisation des ressources et compétences en favorisant la diffusion de pratiques et en trouvant des leviers pour développer la participation des personnes ;
- Être un interlocuteur du Haut Conseil en Travail Social (HCTS) et rendre visible les problématiques et pratiques territoriales pour contribuer à une réflexion nationale sur le travail social.

Public concerné :

Acteurs de l'intervention sociale : Professionnels, personnes concernées, acteurs associatifs, institutions

Contacts :

Nathalie JAMI - Chargée de mission développement IMF RIS - n.jami@imf.asso.fr

Bernadette LATRON - Directrice Adjointe au Pôle Social La Cadenelle - b.latron@cadenelle.com

Lisa TCHIBOUKDJIAN - CT Lutte contre les exclusions URIOPSS PACA Corse - l.tchiboukdjian@uriopss-pacac.fr

CONTEXTE ET ENJEUX

Les crises sociales, sanitaires et économiques se sont accentuées ces dernières années et se répercutent d'autant plus chez les personnes les plus vulnérables de notre société. Cette situation impacte de fait les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux.

Le CLTSDS PACA est divisée en CLTSDS territoriaux en raison de l'étendu et hétérogénéité des territoires. Dans le département des Bouches-du-Rhône notamment, au vu de la diversité des enjeux locaux et maillages d'acteurs, nous avons fait le choix de développer deux CLTSDS distincts : le CLTSDS Aix-Marseille et le CLTSDS Arles.



S'agissant plus particulièrement du territoire Aix-Marseille, la dynamique locale est spécifique et s'opère en inter-arrondissements, la multiplicité des acteurs et la configuration territoriale ne favorisent pas la rencontre. C'est une problématique qui a été soulevée de nombreuses fois au sein du CLTSDS par les différents participants. Tous ont exprimé une volonté et un besoin de se rencontrer pour favoriser l'interconnaissance entre acteurs et pouvoir mutualiser leurs forces, au travers de projets communs, pour faire face à des problématiques territoriales partagées. Les participants au CLTSDS souhaitent également se réappropriier le sens de leurs métiers et de leurs actions. Ces deux aspects sont apparus comme des enjeux essentiels au maintien de leur engagement dans le secteur social.

Ainsi, face à une période marquée par la complexité mais aussi par la solidarité et l'engagement, les enjeux du Comité Local du Travail Social et du Développement Social (CLTSDS) Aix-Marseille sont de :

- Promouvoir et diffuser une réflexion sur le(s) sens du travail social aujourd'hui et sur sa revalorisation ;
- Faire face aux enjeux locaux dans une compréhension partagée, en réunissant les acteurs de l'intervention sociale et du développement social dans une instance participative, afin de produire de la connaissance et de la transformation sociale.

LES ACTIONS REALISEES

- **En 2021 : l'Aller Vers** (*L'Aller Vers, d'une problématique à des pratiques ; avril 2021*) : Tables rondes croisant recherches, pratiques professionnelles et témoignages de personnes concernées, conclues par Cyprien Avenel, sociologue du travail social et membre du HCTS. Positionnements et postures professionnelles ont été interrogées pour un spectre d'intervention très large : de la prévention d'une désaffiliation sociale à l'inclusion sociale des publics les plus précaires et marginalisés. Ce sujet d'actualité fait partie intégrante du Plan de Lutte contre la Pauvreté et du dispositif de formation initiale et continue des travailleurs sociaux.
- **En 2022 : travail autour des questions en lien avec la crise sanitaire.** Rencontres avec une diversité d'acteurs (équipes de professionnels de terrain, apprenants d'instituts de formation en travail social etc.) afin de valoriser les retours d'expériences sur les pratiques professionnelles et le sens donné au travail social, dans un contexte de crise sanitaire. Ces échanges ont été articulés autour de la question suivante : *Comment rendre visible autrement et valoriser le travail social aujourd'hui ?*
- **En 2023 : Réflexion, travaux et contributions au Livre blanc** : le CLTSDS Aix-Marseille a participé aux trois groupes de travail (Parcours, Attractivité et Formation) nationaux du HCTS pour l'élaboration du Livre blanc et a établi une fiche qui illustre la dynamique et les actions du CLTSDS sur le territoire d'Aix-Marseille.
- De façon mensuelle : **Réunions du CLTDS**, co-portées et co-animées par l'URIOPSS et AFORIS PACA (organismes de formation en travail social) et composées de professionnels (services publics, collectivités territoriales et acteurs associatifs), étudiants (CESF, BTS ESF, doctorant DEIS), stagiaires, personnes concernées et bénévoles d'associations.

LES CONDITIONS DE REUSSITE

- Ouvrir un espace de parole convivial et valorisant ;
- Engagement des participants et mobilisation régulière sur les réunions et l'organisation des événements ;
- Communication autour de l'existence de l'instance pour permettre une participation diversifiée ;
- Communication autour de la concrétude des travaux de l'instance ;
- Fédérer le groupe des participants autour d'objets de travail précis et/ou d'organisation d'événements spécifiques.

L'EVALUATION DE LA DEMARCHE / LES IMPACTS

- Annuellement, une assemblée régionale est organisée. Elle permet d'évaluer l'avancée du projet global et territorial du CLTSDS en PACA.
- Un émargement est fait à chacune des rencontres organisées par le CLTS et permet d'apprécier l'évolution et fréquence de la participation.

LES PERSPECTIVES

C'est dans ce contexte que se profile pour fin 2023/début 2024 l'organisation d'un événement ayant pour but de recenser et partager les pratiques inspirantes où le pouvoir d'agir des professionnels et des personnes concernées est particulièrement mis en valeur. Cet événement aura lieu en présentiel, avec des échanges autour de tables-rondes et présentations de projets par les personnes porteuses et bénéficiaires de pratiques innovantes. A l'issue de cet événement, un document de capitalisation des expériences sera rédigé et diffusé à l'ensemble du réseau. Certaines pratiques inspirantes du territoire Aix-Marseille ont déjà été identifiées, les principales sont :

L'Association La Cloche et le bénévolat inclusif :

Champs d'action : le sans-abrisme, les liens de proximité, l'inclusion, le faire-ensemble.

- Modalité du **bénévolat inclusif** : les personnes accompagnées sont également bénévoles dans l'association et participent aux actions (sensibilisation de commerçants pour développer le réseau de commerçants solidaires Le Carillon, maraudes sociales dans les différents quartiers de Marseille, organisation d'événements solidaires et inclusifs, ateliers réalisés autour du faire-ensemble – atelier jardinage, atelier radio etc.)
- Les personnes accompagnées et bénévoles peuvent se présenter au **Conseil d'Administration de l'association**, et peuvent également être élues comme **membre du Bureau**
- L'association développe des **réponses innovantes** telle que "Mon Taf solidaire", projet de la mise en lien par l'emploi des bénévoles en grande précarité avec les commerçants solidaires du réseau Le Carillon. Ce projet est en partenariat avec l'ADPEI, qui se charge de l'accompagnement socio-professionnel du salarié. La volonté de l'association pour ce projet est de favoriser l'emploi des personnes sans domicile, facilité par un environnement professionnel accueillant.

L'Association GEPIJ de Marseille, illustration d'une organisation horizontale :

Champ d'action : insertion des jeunes qui cumulent des problématiques (administratives, de logement, de santé, de justice, de parentalité) dans leur insertion socio-professionnelle.

- **Organisation horizontale, en co-responsabilité** : les salariés assument à la fois une fonction administrative, éducative et de développement associatif. Sous l'autorité du Bureau et du Conseil d'Administration, l'équipe éducative fonctionne en « co-responsabilité », il n'y a pas de degré hiérarchique entre les salariés et ils effectuent de manière transversale toutes les tâches liées à l'activité : rédaction des projets, rencontres avec les partenaires et financeurs, suivis éducatifs des personnes accueillies, rédaction des bilans, gestion budgétaire. Chaque salarié a en charge un certain nombre d'accompagnements éducatifs, d'actions, ainsi qu'une fonction support (coordination, RH, gestion, logistique, communication, vie associative etc.).
- Les professionnels ont la possibilité d'être **acteur de terrain** tout en étant **acteur associatif**, avec **une autonomie de travail et un pouvoir d'agir**, ils ne sont pas subordonnés à une hiérarchie pyramidale.

L'Association UNAPEI Alpes-Provence et l'organisation d'ateliers éthiques :

Champ d'action : fédération française d'associations de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées mentales et de leurs familles.

- **Organisation d'ateliers éthiques** avec toutes les parties-prenantes : AMP, AES, Psychologues, Moniteur-éducateurs, Chefs de service, Directeurs et personnes accompagnées, familles et proche-aidants. Ces ateliers permettent une production de connaissances, basée sur une méthodologie inédite qui rassemblent toutes les parties-prenantes autour de la table, et résultent à une coproduction des solutions à des problèmes concrets.

Le dynamisme du Conseil Régional des Personnes Accueillies/accompagnées (CRPA) PACA :

- Le CRPA est une assemblée qui organise tous les 3 mois des rencontres entre les personnes accueillies / accompagnées (ou l'ayant été) et des professionnels **pour réfléchir, ensemble, à des propositions concrètes pour faire évoluer les politiques publiques qui les concernent**.
- A l'issue de chaque réunion, une contribution reprenant l'ensemble des propositions formulées est **largement diffusée** auprès des **partenaires institutionnels et des pouvoirs publics**, ou autre organisme potentiellement concerné.
- Le CRPA est défini par le décret du 26 octobre 2016 comme « un lieu d'échanges, de réflexion, de construction collective et d'alerte des pouvoirs publics ». Il a été créé pour développer cette participation lors de réunions composées majoritairement de personnes accueillies / accompagnées (environ 70%) et constitue **une occasion d'exprimer son point de vue de manière libre dans un espace convivial et respectueux**.

Le travail de recensement des actions ayant pour objet de promouvoir le pouvoir d'agir des personnes concernées et des professionnels de l'action sociale est toujours en cours, notamment, en partenariat avec le réseau ANDELIS (Association Nationale pour le Développement de l'Ingénierie Sociale) et permettra de visibiliser la diversité des approches et modalités existantes sur le territoire pour échanger et essaimer des pratiques inspirantes lors de l'évènement à venir.

Fiche d'illustration 2

Coup de cœur littéraire

Objectifs de l'action

- Favoriser l'accès à la lecture et le plaisir de lire.
- Permettre la rencontre entre des personnes concernées, des apprenants et d'autres participants, en visant l'horizontalité.
- Inviter au débat, à l'argumentation de son point de vue et à l'écoute des autres.

Publics concernés

- En priorité : apprenants et personnes accompagnées par les établissements partenaires.
- Autres implications possibles : salariés, bénévoles, parents etc.

Contact

Mathilde HIDOT, documentaliste (m.hidot@praxis.alsace.fr ; Tél : 03 89 33 20 07)

CONTEXTE

Né d'un triple constat au Centre de Ressources Documentaires :

- Les étudiants se heurtent à une barrière, réelle ou fictive, les empêchant d'accéder à la connaissance par la littérature et la lecture.
- La lecture de romans ou de bandes dessinées permet d'accéder à la lecture, de manière plus ludique et moins théorique, engendrant non seulement une acquisition de connaissances mais en plus une (re)connexion au plaisir de lire.
- Suite à sa lecture, le lecteur aime partager son point de vue et, bien souvent, les résonnances avec son histoire personnelle.

ENJEUX ET OBJECTIFS

Associer la lecture à la rencontre et au partage de son point de vue :

- Proposer à des structures accompagnant des personnes concernées de s'associer au Coup de cœur littéraire pour en faire un espace de rencontre, d'écoute et d'échanges avec l'autre, et une occasion de sortir de la relation accompagnant/accompagné.
- Viser la considération de l'autre pour ce qu'il est, lecteur et juré, quels que soient son parcours et les représentations que « j'ai de lui ».
- Dépasser « son pré-carré » pour s'ouvrir à d'autres horizons.
- Permettre une accessibilité à différents publics grâce à une diversité de supports.

- Sortir des lieux habituels et des sentiers battus, pour passer du travail social « classique » à des actions collectives horizontales.

LES ACTIONS REALISEES

- Installation d'un Comité de pilotage, constitué d'au moins un représentant de chaque structure (Etablissements de formation en travail social, CHRS, bibliothèque, centre pénitentiaire...)
- Choix de 20 ouvrages à lire entre membres de Copil (pendant l'été précédant l'année scolaire), suivi d'une sélection de cinq romans
- Présentation du projet et des cinq romans retenus aux participants
- Engagement de chaque participant à lire les cinq livres dans le temps imparti (au minimum cinq mois), à participer aux cinq rencontres organisées au cours de l'année afin d'échanger sur les ouvrages retenus et à participer aux délibérations.
- Temps festif de clôture, lors des délibérations finales, où les lecteurs, réunis en groupes, sont invités à débattre sur chaque livre et à voter pour leur Coup de cœur littéraire. Chaque année, un livre est élu « Coup de cœur de l'année ».

LES CONDITIONS DE REUSSITE

- Un réseau partenarial solide et varié, garant de l'engagement de chacune des institutions participantes composant le Comité de pilotage. Il constitue une force vive pour s'adapter aux publics, proposer et choisir les livres, et insuffler une dynamique.
- L'implication du porteur du projet qui assure la coordination et le pilotage de l'action avec les structures participantes.
- Le soutien institutionnel et des moyens, qu'il s'agisse de moyens humains, de temps dédié, de budget adéquat. Des demandes de subventions sont à prévoir.
- Le respect de la parole de chacun, via une attention particulière portée à la parole des participants afin que chacun se sente libre de s'exprimer, dans le respect des autres.
- La sélection de livres, d'un même genre littéraire, favorisant ainsi leur comparaison.
 - Exemple de sélection en 2022/2023 : Corps et âme, Frank Conroy ; Haute Fidélité, Nick Hornby ; Âme brisée, Akira Mizubayashi ; Les Forêts de Ravel, Michel Bernard ; La société des jeunes pianistes, Kehl Björnstad
- **Le temps festif et convivial autour des délibérations**, réunissant les lecteurs dans une belle salle, autour d'un repas ou d'un buffet, dont la clôture peut être un spectacle (théâtre, lectures à voix haute etc.). Prendre plaisir est un facteur clé dans la motivation des participants et dans la poursuite de l'action.
- **Le parrainage par un.e auteur.rice** constitue un bel atout pour le projet. Fatou Diome a été la « marraine » du premier Coup de cœur littéraire alsacien.
- **L'expérience de l'horizontalité dans l'organisation**, ayant pour objectif à long terme, de parvenir à construire l'action avec des personnes accompagnées et des



apprenants, voire leur permettre de porter l'organisation, avec le soutien de leur école.

L'EVALUATION DE LA DEMARCHE

Plusieurs types d'indicateurs sont à prendre en compte en matière d'évaluation :

- **Le comité de pilotage** : la représentation de chaque structure dans le Copil, le choix des livres partagé entre tous, la dynamique collaborative entre structures.
- **Le déroulement de l'action** : le nombre de participants, la lecture ou non des cinq ouvrages, la prise de parole dans les groupes, le nombre de participants aux délibérations.
- **La satisfaction des lecteurs** : des questionnaires peuvent être remis en fin d'action.

LES IMPACTS

- Pour l'ensemble des participants :

Les participants évoquent l'expérience positive vécue lors des délibérations, notamment la réussite relative à la prise de parole authentique, un sentiment d'être valorisé et la possibilité de « mettre en mot » son vécu.

- Plus particulièrement pour les personnes accompagnées :

Le rapprochement entre les EFTS et les partenaires dans la durée de l'action permet la création de lien avec les personnes accompagnées qui participent parfois de manière « autonome » aux délibérations, sans la présence des professionnels de l'institution.

- Plus particulièrement pour les étudiants :
 - Certains étudiant ont repris goût à la lecture.
 - Ils découvrent des relations « différentes » avec les personnes accompagnées.

LES PERSPECTIVES

- Un coup de cœur littéraire national, à la manière d'un Goncourt.
- Un Coup de Cœur littéraire autour des Bandes Dessinées.
- Confier l'organisation à des associations d'étudiants et de personnes accompagnées.

Fiche d'illustration 3

Formation à l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA-PC)

Objectifs de l'action

- Sensibiliser et former tout professionnel intéressé par l'approche centrée sur le DPA-PC
- Faire évoluer les pratiques professionnelles et questionner la posture des professionnels engagés dans des accompagnements sociaux dans une visée de co-expertise partagée avec les personnes accompagnées
- Redonner du sens au travail social et à la relation d'aide en individuel et en collectif.

Publics concernés

- Professionnels de terrain (travailleurs sociaux), cadres intermédiaires et décideurs institutionnels

Contact

Delphine Lemonnier, conseillère technique en travail social, CD de la Gironde : d.lemonnier@gironde.fr

CONTEXTE ET ENJEUX

Conceptualisé par Yann le Bossé, psychosociologue à l'université de Laval (Québec), le DPA-PC est une approche centrée sur le rapport à l'action. Il décrit le processus par lequel des personnes accèdent à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou le collectif auquel elles s'identifient. Cette approche propose une façon d'analyser ce qui génère une situation incapacitante aboutissant à une impuissance d'action ; et explore les conditions permettant aux personnes ou aux collectifs de s'en affranchir. Pour les praticiens de l'intervention sociale, il s'agit d'une autre manière de mener les entretiens individuels ou collectifs, qui s'appuie sur des étapes méthodologiques concrètes.

Le DPA-PC est arrivé au sein du Conseil départemental de la Gironde dans un contexte plus global visant à repenser le travail social et à renouveler les pratiques professionnelles.

LES ACTIONS REALISEES

- Démarrage par une sensibilisation de tous les échelons institutionnels à l'approche centrée sur le DPA-PC ;
- Mise en œuvre de formations dédiées sur la base du volontariat à l'attention des professionnels de terrain, des cadres intermédiaires et des décideurs institutionnels.



LES CONDITIONS DE REUSSITE

- **Orientation politique** à partir d'une étude sociologique s'appuyant sur la parole des citoyens et orientation institutionnelle prise pour repenser les modalités d'intervention du service social dans un "contrat social" renouvelé du lien de l'institution avec les girondins. Deux fils tirés à partir de 2009 : participation et empowerment / Développement du pouvoir d'agir.
- Portage institutionnel matérialisé par du temps d'ingénierie à disposition des équipes et des partenaires. Itération indispensable entre les niveaux politiques, institutionnels, techniques et opérationnels. Des échanges professionnels dans le cadre de projets européens et un accompagnement à la réflexion sur l'accompagnement social individuel et collectif. Financement RH de formations autour du DPA-PC.
- Animation d'un groupe de personnes ressource sur la démarche DPA-PC et ruissellement de pair à pair.

L'EVALUATION DE LA DEMARCHE / LES IMPACTS

- **Pour les personnes accompagnées** : d'abord surprises par une pratique d'intervention différente, elles disent se sentir considérées, changent leur vision du travailleur social, et retiennent le plus souvent la question "*Quel est mon problème ici et maintenant ? avec qui puis-je le résoudre ? quelles solutions concrètes ?*". Elles parlent aussi d'une revalorisation de l'estime d'elles-mêmes avec une prise de conscience progressive de leur capacité d'action, dans un cercle vertueux.
- **Pour les travailleurs sociaux** : ils s'accordent à dire qu'ils retrouvent le sens de leur travail, une communauté de valeurs avec les motivations qui les ont poussés vers ces métiers. Un changement de posture est systématiquement pointé, avec une implication "revisitée" dans la relation d'aide : le regard porté sur la PA a changé, elle est vue comme un partenaire ayant une expertise. De ce fait, l'accompagnement est un travail de co-construction permanent, le TS devient un facilitateur, un passeur dont l'expertise d'écoute et de questionnement est renforcée.

LES PERSPECTIVES

- Poursuite des formations autant que de besoin ;
- Renforcement de l'accompagnement à la mise en œuvre dans la pratique quotidienne via un groupe de personnes ressources et des ateliers réguliers avec les personnes formées sur les territoires pour ancrer et faire vivre la démarche ;
- Mise en place d'une gouvernance Ad Hoc sur les pratiques renouvelées de TS, dont l'approche DPA-PC, afin de maintenir un portage partagé par tous les acteurs institutionnels et politiques.

Fiche d'illustration 4

« Empowerment's Tribune », émission radio réalisée par et avec des étudiants en travail social et des personnes accompagnées

Objectifs de l'action

- Créer une ou plusieurs émissions de radio entre étudiants et personnes concernées par le travail social, dans une logique de co-construction et de pouvoir d'agir des apprenants et des publics.
- Développer les compétences des étudiants en travail social suivantes : communication professionnelle, méthodologie de projet et posture professionnelle centrée sur le pouvoir d'agir de différents publics.
- Donner une tribune libre aux personnes accompagnées à travers un programme radio dont elles sont les principales actrices (choix de contenu, habillage d'antenne, prise de parole...).
- Permettre à des terrains professionnels de favoriser l'expression et la participation de leur public à travers le média radio.

Publics concernés

- Etudiants en travail social
- Personnes accueillies dans des services ou établissement sociaux ou médico-sociaux
- Services ou établissements sociaux ou médico-sociaux

Contact

Stéphanie GATEAU, cadre pédagogique à l'IRTS Nouvelle Aquitaine
s.gateau@irtsnouvelleaquitaine@sfr.fr ; Tél : 06.01.63.20.25

CONTEXTE ET ENJEUX

« Le travail social [...] s'appuie [...] sur des savoirs universitaires en sciences sociales et humaines, sur les savoirs pratiques et théoriques des professionnels du travail social et sur les savoirs issus de l'expérience des personnes bénéficiant d'un accompagnement », indique le code de l'action sociale et des familles. Il encourage ainsi de nouvelles modalités pédagogiques intégrant les savoirs expérientiels, aux côtés de savoirs académiques.

Le projet empowerment's tribune s'inscrit dans l'esprit de ces recommandations. En effet, il part du postulat que les apprenants doivent disposer, à côté des enseignements théoriques, d'espaces pédagogiques plus innovants et attractifs, les plaçant en conditions réelles.

Ce projet qui a émergé à la suite d'une visite d'un lieu de stage équipé d'un studio radio (centre social Réseau Paul Bert à Bordeaux), permet aux étudiants d'intégrer une démarche de pédagogie expérientielle et de faire un pas de côté par rapport aux cours et aux stages plus



classiques. En effet, les étudiants ne dépendent pas d'un établissement accueillant des personnes spécifiques, ils font partie d'un projet radio dont l'objectif est de favoriser l'expression de personnes, au titre de leur statut de citoyen. Ce changement de focale annihile toute tentation de réduire les personnes à des besoins, des incapacités ou des manques, mais incite au contraire à s'appuyer sur leurs ressources, leurs compétences et leur rapport au monde.

Ce projet place ainsi les étudiants dans des conditions réelles d'expérimentation d'une posture professionnelle basée sur le pouvoir d'agir des personnes et pourra leur servir de source d'inspiration lors de leur carrière à venir.

LES ACTIONS REALISEES

A ce jour, 8 émissions ont vu le jour avec des publics divers :

- Des personnes cérébrolésées - 2 émissions,
- Des personnes malentendantes,
- Des jeunes majeurs relevant de dispositifs de la Protection de l'enfance
- Des Mineurs Non Accompagnés,
- Des jeunes accueillis en DITEP¹⁰³,
- Des personnes accueillies dans un CSAPA¹⁰⁴ - 2 émissions sur deux sites différents.

Au-delà du produit fini (podcast), ces émissions nécessitent plusieurs étapes :

1. Investigation de terrains professionnels intéressés par cette démarche
2. Prise de contact avec les participants sur le lieu d'accueil
3. Rencontres pour préparer l'émission (scénarisation, choix et réalisation des habillages d'antenne, micros-trottoirs, réalisation de mini-documentaires...)
4. Listing des contraintes éventuelles (accessibilité, demandes particulières...)
5. Enregistrement des émissions
6. Feed-back
7. Valorisation des émissions

LES CONDITIONS DE REUSSITES

- **Matérielles** : Disposer d'un studio radio et des compétences techniques qui garantissent un résultat final de qualité.
 - L'IRTS Nouvelle Aquitaine s'appuie sur l'expertise et les ressources matérielles de radio Paul Bert, grâce au partenariat qui les lie depuis le lancement de cette action en 2017.
- **RH** : Être accompagné d'une personne ressource, véritable agent de liaison et de repère entre les différentes partie-prenantes du projet, moteur en cas de difficultés.

¹⁰³ Dispositifs Instituts Thérapeutiques Éducatifs et Pédagogiques

¹⁰⁴ Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie

- **Espace pédagogique** : Trouver des espaces pédagogiques propices à une implication régulière et réactive des apprenants. Des espaces tels que le « stage collectif » pour les apprenants de niveau 6, ainsi que le module engagement, sont tout à fait adaptés.
- **Flexibilité** : Faire preuve de souplesse organisationnelle et adapter la programmation des enseignements à ce type de projet.
 - Face aux contraintes temporelles non maîtrisables, l'IRTS Nouvelle Aquitaine a choisi d'excuser l'absence des apprenants à certains cours pour participer au projet.
- **Appétence des étudiants** : Apprécier le travail collectif, les initiatives et avoir un sens de l'engagement.
- **Mobilisation et promotion** : Mobiliser un réseau d'acteurs et promouvoir le programme radio.

L'EVALUATION DE LA DEMARCHE / LES IMPACTS

Pour les étudiants :

- Ce projet permet aux étudiants de déconstruire leurs représentations face aux personnes qu'ils rencontrent, notamment en découvrant leurs compétences et ressources. Celles-ci servent de leviers, tout au long de la démarche, pour la réalisation des micros-trottoirs, lors des émissions, pour les habillages d'antenne (chants, lectures de poèmes etc.).
- Les étudiants développent leur propre pouvoir d'agir en faisant preuve d'initiatives, de créativité et d'adaptabilité pour que le rendu des émissions soit quasi-professionnel.
- Les apprenants ressortent de cette aventure dotés d'une expérience significative sur les conditions du développement de pouvoir d'agir des personnes (mise en confiance, connaissance des spécificités des publics, éradication des obstacles, etc.).

Pour les personnes participantes :

- Les effets concernant les personnes participant sont porteurs à des degrés variables. Tous se sont sentis extrêmement valorisés de pouvoir participer à ce projet, d'être à l'antenne et de pouvoir exprimer leurs idées voire leur colère face à certains sujets. Pour d'autres, le fait de prendre la parole en public fut un exploit inespéré.
- Pour certains, l'expérience fut tellement enrichissante qu'ils ont pu créer leur propre émission : les personnes cérébrolésées animent désormais leur programme, « T'Célèbre » (<https://www.mixcloud.com/rpbfm/tc%C3%A9l%C3%A8bre-s1-e1/>).

De manière générale :

Ce projet favorise la création de liens et une certaine complicité entre les personnes accompagnées et les étudiants. En écoutant les émissions, on se rend compte que les différents statuts s'effacent au profit de discussions riches en échanges, humour et débat d'idées constructifs.

Pour les terrains professionnels :

Les podcasts sont des supports pédagogiques mobilisables par les formateurs pour développer des connaissances sur les publics, déconstruire les préjugés et valoriser ce type de projet favorisant le pouvoir d'agir des personnes et leur expression citoyenne.

LES PERSPECTIVES

- Inscrire officiellement ce projet dans le module engagement.
- Etablir une fiche technique pour fixer les étapes clés du projet.
- Favoriser un relais et une démarche de pair-aidance entre étudiants (présentation du projet, réalisation d'un tutoriel, etc.) pour assurer une cohérence sur la durée.

Fiche d'illustration 5

Un projet innovant favorisant l'attractivité du territoire et des métiers de la protection de l'enfance

Exemple au niveau d'un territoire : le Florival (Alsace - 68)

Objectifs de l'action

- Faire connaître aux demandeurs d'emploi les métiers exercés dans le secteur éducatif et faciliter les recrutements au sein des ESMS (établissements et services médico-sociaux) d'un même territoire.
- Créer une dynamique territoriale entre Pole Emploi, les ESMS et les centres de formation pour contrer la pénurie de travailleurs sociaux.

Publics concernés

- Demandeurs d'emploi

Contact

Sébastien DECOSTER ; s.decoaster@lebercail.org ; 03 89 62 13 13

CONTEXTE ET ENJEUX

- Le secteur médico-social et éducatif fait face à une pénurie de professionnels sans précédent.
- Beaucoup de postes restent vacants dans les ESMS, et cela est d'autant plus flagrant dans les établissements de protection de l'enfance.

LES ACTIONS REALISEES

Le territoire du Florival a la singularité de réunir trois maisons d'enfants à caractère social (MECS). Les trois MECS (Rayon de Soleil, Le Chalet, Le Bercail), l'agence du pôle emploi de Guebwiller et l'école supérieure de Praxis sociale se sont rencontrées pour inventer des nouvelles dynamiques et ainsi contrer la pénurie de candidats sur leur territoire.

L'idée est que l'agence Pôle Emploi d'un territoire sélectionne des demandeurs d'emplois pour travailler au sein des ESMS et les fassent bénéficier en parallèle d'une formation (POEC - préparation opérationnelle à l'emploi collective) leur permettant d'intervenir sans risque auprès du public confié aux établissements de protection de l'enfance et de monter en compétences. La formation est pensée par l'ensemble des acteurs et dispensée dans les ESMS concernés, soit directement sur le territoire, par le centre de formation qui se déplace.

La formation a une durée maximale de 400 heures et peut se dérouler en partie en alternance en entreprise au maximum 1/3 du temps total. La formation est dispensée par les organismes déclarés au titre de la formation professionnelle continue.

Chronologie des actions :

- Rencontre des différents acteurs
- Lister les métiers proposés, le nombre de postes envisagés
- Partager les données relatives aux nombres de personnes susceptibles de correspondre aux critères définis pour établir une stratégie de promotion de l'action vers les demandeurs d'emploi
- Analyser la proposition de formation établie par les organismes de formation
- Travailler au contenu d'une rencontre des demandeurs d'emploi pour leur expliquer le projet/dispositif
- Partager le projet de convention de partenariat entre les acteurs
- Communiquer autour des actions : communiqué de presse, couverture média sur l'ensemble du parcours
- Présentation des métiers et des établissements par les directeurs aux conseillers pôle emploi du territoire (intervention collégiale afin que l'ensemble du collectif ait connaissance du projet et puisse commencer le travail de promotion et de sourcing auprès des demandeurs d'emploi)
- Signature de l'accord de partenariat
- Atelier Test auprès des conseillers de l'agence Pôle emploi des candidats par les conseillers PE
- Atelier de présentation des métiers, des structures et (MECS) et formation aux candidats sélectionnés par les ESMS
- Sélection des candidats par les ESMS avec avis du centre de formation
- Entretiens et tests de positionnement par le centre des formations
- Entrée en formation avec pratique à 1/3 dans les ESMS

LES CONDITIONS DE REUSSITE

- Sécuriser des financements : l'État finance des Préparations Opérationnelles à l'Emploi Collectives (POEC) dans le cadre du Plan d'investissement dans les Compétences (PIC). Les avantages :
 - Pas d'obligation d'embauche à l'issue
 - Financement de la formation par pôle emploi et l'OPCO Santé des MECS
 - Prise en charge des rémunérations par pôle emploi
- Cibler des profils adaptés pour travailler en MECS :
 - Titulaire du permis B
 - Casier judiciaire vierge
 - Maîtrise de la lecture et de l'écriture
 - A minima niveau bac ou expérience en animation BAFA, encadrement d'enfants, brevet d'état d'encadrant sportif...

LES PERSPECTIVES

Réflexion en cours :

Prévoir une présentation du projet aux financeurs et organismes de contrôle des MECS afin d'obtenir des financements de postes pour les sortants de formation.

Fiche d'illustration 6

Groupe Réflex'S

Objectifs de l'action

- Permettre aux travailleurs sociaux de sortir de leur isolement face à des situations d'accompagnement complexes
- Soutenir la recherche de solution par l'intelligence collective émanant d'un groupe de pairs
- Valoriser, échanger, renforcer, réactualiser et affirmer les compétences des travailleurs sociaux dans l'exercice de leur mission d'accompagnement social

Publics concernés

- Travailleurs sociaux en charge d'accompagnement social en visite à domicile ou lors d'entretien de face à face pour des personnes en parcours d'insertion lié à l'emploi et/ou au logement en lien avec les politiques publics confiées par l'Etat et le Conseil Départemental des Vosges.

Contact

Delphine Gillet
Directrice technique sur une mission de coordination de
parcours - Fédération Médico-Sociale des Vosges
06.15.65.29.83



CONTEXTE ET ENJEUX

Suite à la crise sanitaire Covid 19, les professionnels de terrain ont été confrontés à des problématiques accentuées et multipliées de type crise suicidaire, violence intra familiale, incurie. Ils ont pu nous faire part de leur sentiment d'être démuni face à ses situations impliquantes émotionnellement dans un contexte partenarial distancié et numérisé. Si le soutien entre pair a pu s'exercer de manière informelle, lors d'échange de fin de service pour décharger les émotions. Si les demandes de temps d'analyse de la pratique professionnelle n'ont pu aboutir dans une situation budgétaire non propice au déploiement de ce type de moyen au service de la pratique professionnelle. La direction, en lien avec la coordinatrice qualité, a souhaité pouvoir organiser des temps propices à la réflexivité individuelle et collective. La nécessité était de pouvoir prendre soin des travailleurs sociaux pour qu'à leur tour, ils puissent continuer à prendre soin de la relation d'accompagnement mise en œuvre avec les personnes bénéficiaires.

LES ACTIONS REALISEES

- Ecoute du vécu des travailleurs sociaux de premières lignes, synthèse des problématiques et proposition de la mise en œuvre d'un groupe de travail avec les professionnels volontaires pour définir les objectifs d'un espace de réflexivité.

- Animation du groupe du travail avec 13 participants qui aura permis de définir ensemble les contours des groupes réflex' : objectifs, règles de fonctionnement et calendrier de mise en œuvre.

Ce que nous avons défini ensemble :

Groupe Réflex'

Pourquoi faire :

- Trouver un temps ressource avec la possibilité de prendre du recul, entraide autour de situation problématique pour savoir quelle action nouvelle enclenchée, une situation qui « me » préoccupe je n'ai plus de solution, j'ai un sentiment d'impasse.
- Discerner son niveau d'implication, rompre l'isolement, faire équipe, ne pas rester seul face à une situation complexe, multiplier les avis et les expertises.
- Passer d'un temps d'échange informel à temps formel et encadré, permet de ne pas créer de charge supplémentaire au collègue de proximité.

C'est quoi une situation complexe ? difficulté en lien avec la personne accompagnée, pas le lieu de l'échange avec des difficultés rencontrées avec un collègue ou la hiérarchie.

Comment la résoudre ?

La différence entre debrief, analyse de la pratique professionnelle, supervision, médiation
Le groupe réflex' : groupe de soutien entre pairs urgence ou de manière continue

Les attendus :

- Être en capacité d'interroger sa pratique avec les autres
- Renforcer nos pratiques individuelles par l'intelligence collective
- Améliorer la qualité des accompagnements
- Elaborer un référentiel de bonnes pratiques en lien avec les recommandations HAS

Le groupe réflex' urgence composé d'un membre de la direction, coordinatrice QHSE, 3 professionnels volontaires. Je sors d'un entretien, d'une visite à domicile et je ne suis pas à l'aise avec ce que j'ai observé, entendu :

1. consulter sa direction
2. solliciter le groupe réflex'urgence
3. organiser dans les 24 heures un temps d'échange par visio

La permanence réflex' mensuelle : un espace de soutien, d'expertise, de valorisation et d'intelligence collective. Animée par la directrice technique, la coordinatrice QHSE.

Les règles de fonctionnement

- Ecoute active, ne pas se couper la parole
- Droit à l'erreur

- 
- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● Confidentialité● Responsabilité |
|--|

- ➔ Validation par la direction et lancement de l'invitation auprès des 30 professionnels concernés sur 3 services de la FMS
- ➔ Animation des groupe réflex' permanent depuis octobre 2022

LES CONDITIONS DE REUSSITE

- Prendre le temps de l'échange, de la mobilisation et de la co-construction du groupe réflex'
- Savoir prendre en compte les freins individuels et structurels
- Construire une méthodologie partagée
- Faire valider à la direction la mise en œuvre de ces temps de réflexivité collective
- Ouvrir un espace de parole convivial et valorisant

L'EVALUATION DE LA DEMARCHE / LES IMPACTS

- « Les groupes réflex'S me permettent de me remettre en question même lorsque je ne présente pas de situ. C'est aussi l'occasion d'échanger avec des collègues que nous ne rencontrons pas souvent où d'en découvrir. C'est un espace où la parole est libre, bienveillante, aidante » Référente Parcours Famille Monoparentale
- « Pour ma part, j'ai trouvé cela intéressant. On peut échanger et apporter des solutions et en recevoir. Ça m'a paru « facile » de prendre la parole, à voir pour les nouveaux arrivants. » Conseillère logement
- Aucun groupe réflex' urgence n'a pour le moment était activé mais chacun sait qu'il peut en faire usage dès que de besoin. Les groupe réflex 'permanent se sont tenus chaque mois, à chaque fois dans la bonne humeur et dans un esprit de solidarité interprofessionnelle. Il est également un espace inter générationnel, permettant au plus jeune professionnel de pouvoir s'appuyer sur les compétences et les savoirs expérientiels des professionnels aguerris. L'ensemble des professionnels ont au moins participer une fois, en moyenne 8 sont présents.

LES PERSPECTIVES

- Maintenir ces groupes et créer un guide de bonnes pratiques interne

Fiche d'illustration 7

Primo accueil social

Conseil départemental du Morbihan

Objectifs de l'action

- Proposer un premier rendez-vous à un usager dans des délais brefs (moins d'une semaine) ;
- Mettre en place un primo accueil qui permette un premier niveau de réponse de façon réactive, en faisant évoluer le rôle des secrétariats vers des postes de chargés d'accueil social (CAS) ;
- Repositionner les ASS sur leur cœur de métier, à savoir l'évaluation globale et l'accompagnement social individuel et collectif ;
- Organiser un accueil renforcé par les travailleurs sociaux en vue de venir en soutien des chargés d'accueil social dans la réponse adaptée au public ;
- Aménager les locaux pour garantir la confidentialité et un accueil convivial ;
- Participer à la dynamique d'accueil inconditionnel avec l'ensemble des partenaires concernés ; notamment les maisons France service et les CCAS.

Publics concernés

- Le public accueilli en CMS
- Les secrétaires qui sont devenus des chargés d'accueil social
- Les travailleurs sociaux (ASS de polyvalence de secteur et les conseillers en insertion socio-professionnelle)
- Les cadres Travailleurs sociaux en charge d'accompagnement social en visite à domicile ou lors d'entretien de face à face pour des personnes en parcours d'insertion lié à l'emploi et/ou au logement en lien avec les politiques publiques confiées par l'Etat et le Conseil Départemental des Vosges.

Contact

Céline Rousee : sociale-insertion@morbihan.fr / celine.rousee@morbihan.fr

CONTEXTE ET ENJEUX

Un projet complet de refonte de l'accueil social est lancé en 2016 à l'issue :

- Des Etats généraux du travail social et de la mise en œuvre de l'accueil inconditionnel ;
- D'un projet de service qui met en lumière :
 - L'augmentation des démarches numériques et la dématérialisation des dossiers d'accès aux droits, au moment même où le nombre de points de permanence physique recule chez de nombreux partenaires ;

- La montée de charge très significative des activités d'évaluation sociale dans une logique de protection des majeurs et des mineurs, ayant un impact sur les délais de rendez-vous avec un ASS ;
- Des usagers souhaitant des améliorations de l'accueil téléphonique et physique (appels non décrochés, confidentialité, locaux, etc.)
(source : enquête de satisfaction réalisée auprès du public)

La direction du développement social et de l'insertion, après deux ans d'expérimentation sur six territoires, met en œuvre au 1er janvier 2020 le primo accueil dans l'ensemble des centres médico sociaux du département.

PORTRAIT

Le département du Morbihan : 751 309 habitants en 2019.

La direction du développement social et de l'insertion du conseil départemental se compose de 35 personnes dans les services centraux et plus de 400 professionnels répartis dans 23 centres médico-sociaux (197 ASS de Polyvalence, 14 ASS RSA et travailleurs sociaux insertion, 67 chargés d'accueil social (CAS), 22 assistants de territoire, 13 coordonnateurs RSA, 35 cadres) répartis sur 8 territoires d'intervention sociale.

LES ACTIONS REALISEES

Nouvelle organisation de l'accueil autour du primo accueil :

- **L'accueil généraliste (physique et téléphonique)** désigne le fait d'accueillir et d'orienter une personne dans un centre médico-social (CMS) ou une antenne. Il consiste à entendre la demande de la personne et à l'orienter vers le bon interlocuteur. Le besoin de confidentialité dans un échange amorcera la démarche du primo accueil et permettra d'aider la personne dans ses démarches administratives.
- **Le primo accueil (physique et téléphonique)** consiste en une prise en compte de la demande et en la mise en œuvre d'une réponse administrative en vue de l'accès ou du maintien des droits sociaux dans un délai rapide. Il s'agit d'une **évaluation socio-administrative** de la demande de la personne et non d'une évaluation de sa situation sociale globale qui relève d'un travailleur social.

Le primo accueil est mis en œuvre par un/une chargé (e) d'accueil social en articulation étroite avec un travailleur social lorsque cela est nécessaire.

- La personne peut demander à rencontrer directement un travailleur social.
- Le primo accueil s'appuie sur une bonne connaissance des acteurs d'un territoire afin d'apporter des réponses coordonnées.
- Depuis début 2022, **le primo accueil se fait aussi sur des sites délocalisés** (dans une logique d'aller-vers en proximité) selon les besoins repérés par le territoire, en articulation avec l'assistante de service social du secteur concerné et en lien avec les réponses des partenaires du territoire (MFS, CCAS, points numériques...).

- « **L'accueil numérique** » réalisé par les **chargés d'accueil social** participe à la prise en main des **outils numériques** pour faciliter l'accès aux droits sociaux, contribuer à la lutte contre « le non-recours » et faire découvrir les opportunités offertes par des outils dématérialisés dans la vie quotidienne.
- **L'accueil renforcé** consiste en la possibilité de faire appel à un assistant de service social de permanence. Il fait **partie intégrante** du primo accueil.
 - Il permet de répondre par une **intervention sociale immédiate** (physique ou téléphonique) lorsque la situation le justifie (urgence ou/et situation complexe)

Accompagnement au changement des pratiques

- Les secrétaires (catégorie C) sont devenues des **chargés d'accueil social** (catégorie B), afin de correspondre au niveau de responsabilité des nouvelles missions confiées ;
- **Plan de formation spécifique** réalisé pour l'ensemble des chargés d'accueil social (dont analyse des pratiques avec approche au développement du pouvoir d'agir et supervision). En 2023, 7 chargées d'accueil social deviennent **formatrices occasionnelles** afin de former leurs pairs nouveaux arrivants ;
- Depuis 2019, un **comité de suivi départemental** (CCAS, ASS et cadres) animé par la conseillère en travail social construit ensemble le métier de chargé d'accueil social avec un fonctionnement en organisation apprenante. Tous les outils sont co-construits entre ASS-CAS et cadres, dont le référentiel.

Adaptation des locaux et des outils

- **Aménagement des locaux** selon les besoins des centres (bureaux, confidentialité) avec design collaboratif avec du public ou en actions collectives ;
- **Adaptation des lignes téléphoniques et équipements numériques** (nouveaux serveurs téléphoniques, wifi, smartphones pour les CAS, etc.) et envoi systématique d'un SMS en rappel de RDV ;

LES CONDITIONS DE REUSSITE

- Associer l'ensemble des équipes (CAS, travailleurs sociaux, administratifs et cadres) à la construction de ce nouveau métier, des nouvelles organisations de travail et des nouveaux outils, en permettant l'amélioration continue (erreur/correctifs)
- Travailler les articulations métier qui sont essentielles dans le parcours de la personne, en impulsant les réunions entre CAS et des réunions avec les ASS afin d'échanger sur les situations et fonctionnements ;
- Penser à l'accompagnement autour des questions de liens avec le public (analyse de pratiques, gestion de l'agressivité, confidentialité dans les échanges d'information, RGPD, saisies des interventions dans le logiciel métier...) ;
- Collaborer avec les services numériques afin de faciliter les équipements et organisations téléphoniques ;
- Aménagement des locaux en dédiant des bureaux d'entretien pour les CAS.



LES RECOMMANDATIONS

- Rappels sur les missions respectives qui s'exercent en complémentarité : le chargé d'accueil social a pour mission d'accueillir, d'évaluer une demande socio-administrative, de l'instruire ou d'orienter la personne vers le « bon interlocuteur » ;
- Toute demande qui nécessite une évaluation globale et sociale de la situation de la personne fait l'objet d'une orientation vers un travailleur social ;
- Si la situation relève d'un accompagnement, le chargé d'accueil social et l'ASS se consultent pour savoir qui réalise la démarche administrative avec la personne.

L'EVALUATION DE LA DEMARCHE

- Evaluation de l'accueil tous les deux ans auprès du public, des ASS, des CAS. Les CAS réalisent également une autoévaluation métier ;
- Tous les ans : journée métier des CAS préparée et animée par le groupe de suivi ;
- Tableau de bord de suivi du nombre d'actes d'accueil et des délais de rdv.

LES IMPACTS

- Satisfaction du public à 95%
- Amélioration du nombre d'appels perdus
- Moins de rendez-vous non honorés grâce au rappel SMS
- Amélioration des délais de rendez-vous :
 - Au flux ou sur rendez-vous pour les chargés d'accueil (3 à 5 jours max)
 - Rendez-vous ASS à 15 jours max (3 semaines en cas de secteur chargé)
- Dans un contexte d'activité « normale » les ASS qui bénéficient du primo accueil sur leur secteur indiquent ressentir un effet réel dans leur quotidien et leur pratique s'investissent dans des projets collectifs, préventifs, groupes de travail...

LES ENSEIGNEMENTS

- Les nouveaux professionnels chargés d'accueil arrivants ne sont pas autonomes et un accompagnement immédiat est nécessaire. Un travail avec les établissements de formation serait à engager en lien avec les besoins de ces nouveaux métiers ;
- Au regard des spécificités de chaque territoire et de ses partenaires (MFS, CCAS...) un partenariat local est à tisser pour construire ce nouveau service avec les partenaires, afin qu'ils donnent des accès privilégiés aux chargés d'accueil social (lignes partenaires dédiés, accès CDAP renforcé...).

Fiche d'illustration 8

PROSPAIRS

Objectifs de l'action

- Créer une communauté mixte avec des rôles et responsabilités partagées (jeunes et professionnels) dans la prise de décisions
- Concevoir une formation par et avec les jeunes en tant que formateurs auprès des professionnels
- Développer un dispositif de mentoring à l'échelle de la région Bretagne en lien avec les préconisations de la loi Taquet (février 2022)

Publics concernés

- Jeunes, Professionnels, Acteurs Publics, Chercheurs, Tout Citoyen

Contact

Sara Calmanti, Directrice CREA Bretagne, sara.calmanti@creai-bretagne.org

Bastian Besson, Conseiller Technique CREA Bretagne bastian.besson@creai-bretagne.org

CONTEXTE ET ENJEUX

La participation active est un levier fort des nouvelles formes d'engagement civique. Ceci est d'autant plus vrai dès lors que nous avons vécu des situations de vulnérabilité. Cette recherche action questionne la participation et le pouvoir d'agir des jeunes confiés à l'aide sociale à l'enfance, leur implication en tant que pairs dans l'accompagnement et la formation des professionnels, le rôle des tiers (mentors) à l'échelle de la Bretagne et au niveau Européen.

LES ACTIONS REALISEES

- Des rencontres européennes entre l'Association Agevolando (Italie) et un groupe de jeunes bretons. Des échanges des pratiques et des constats sur l'accès à l'autonomie en France (Juillet 2022) (<https://www.creai-bretagne.org/prospairs-2/>)
- « Dès la prise en charge à la prise en compte : un passage nécessaire pour penser l'autonomie à la sortie des dispositifs ASE »
 - Un programme de formation construit par les jeunes et les professionnels, délivrés par les jeunes.
 - Training the trainers : formation des jeunes pour devenir des formateurs d'un programme de formation
 - Expérimentation de la formation portée par le CREA Bretagne en tant qu'organisme de formation Qualiopi. (Novembre 2022 – Avril 2023) :

>>> Co-formation : de la prise en charge à la prise en compte, un passage nécessaire pour penser l'autonomie à la sortie des dispositifs ASE

Dans le cadre de la recherche-action PROSPAIRS, pilotée par le CREA Bretagne, nous avons créé des espaces de dialogue afin de mobiliser et de croiser les savoirs professionnels et les savoirs expérientiels des jeunes. Ces échanges ont permis d'identifier des axes de travail au sujet de l'accès à l'autonomie à la sortie des dispositifs de la protection de l'enfance. Un des résultats tangibles de cette recherche-action est la conception et la mise en œuvre d'un programme de formation à destination des professionnels coanimé par des binômes jeune/professionnel. Cette formation est une opportunité pour renouveler des postures professionnelles en pleine mutation et renégocier les espaces de pouvoir au sein de la relation éducative.

OBJECTIFS

- | Prendre en compte les dynamiques relationnelles entre le jeune et le professionnel à l'aulne des travaux sur l'attachement
- | Evaluer l'environnement du jeune et de sa famille en s'appuyant sur les personnes-ressources et les réseaux existants du droit commun.
- | Repérer les besoins des jeunes et mobiliser leurs capacités à agir dans différents domaines relatifs à l'accès à l'autonomie (santé, logement, ressources et accès au droit, insertion sociale et professionnelle)
- | Mettre en œuvre les conditions de réussite dans une participation effective (et non imposée) des jeunes dans le cadre d'une mesure en protection de l'enfance
- | (Re)penser les espaces participatifs en protection de l'enfance en lien avec les outils Loi 2002-2

CONTENU

PRÉREQUIS

- | Le projet PROSPAIRS et la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté
- | Le contexte législatif : CJM, loi 2022
- | L'étude ASDO/DGCS de mai 2020
- | La théorie de l'attachement et le dogme de la « bonne distance »
- | Les besoins fondamentaux de l'enfant
- | Empowerment et/ pouvoir d'agir des jeunes : les contours d'une participation effective
- | Les espaces (dé)institutionnalisés de participation (CVS, PAP...)

- Intervention des jeunes dans la mobilisation des Conseils de la Vie Sociale
- Intervention dans des colloques
- Recrutement d'un animaTiers/Pairmentor à partir de juin 2023 (fiche de poste disponible pour consultation)
- Mise en lien avec d'autres projets sur l'engagement citoyen de jeunes, e.g. collaboration dans le cadre du projet CAPEJ (<https://capej.eu/>)

LES CONDITIONS DE REUSSITE

- Un projet régional et non local qui permet aux jeunes de sortir de leur quotidien et de rencontrer « du monde » au-delà de leur lieu de vie

- Des associations gestionnaires engagées sur la question de la participation des jeunes en protection de l'enfance mais également sur la question du pouvoir d'agir des professionnels
- Un financement qui rend possible la mise en place d'espaces de dialogue
- Un organisme tiers qui assure la traçabilité et la logique d'ingénierie projet dans l'avancement de la démarche

L'EVALUATION DE LA DEMARCHE / LES IMPACTS

- Impact sur le développement du pouvoir d'agir à travers la reconnaissance de la parole et de son influence tant au niveau des jeunes que des professionnels
- Prise de conscience des intérêts réciproques des collectifs qui peuvent être opposables et inhérents
- Dispositif d'évaluation en lien avec des équipes de recherche au Canada

LES PERSPECTIVES

- Essaimer le modèle de co-participation jeunes/professionnels et en voir le développement dans le cadre de la démarche d'amélioration continue au sein des établissements
- Développer et tester un programme de formation à l'échelle européenne porté par les jeunes
- Permettre aux jeunes et aux professionnels de développer des projets d'intégration et d'insertion dans la cité en les accompagnant sur la logique d'ingénierie de projet
- Nouveaux échanges avec Agevolando et le Care Leavers Network dans le cadre du projet européen ERASMUS Twinnet.

Fiche d'illustration 9

Démarche collaborative

« Référent de parcours familles monoparentales- RPFM »

Action de formation « Référent de parcours », menée sous un format **d'ateliers en intelligence collective**, générateurs d'ENGAGEMENT, de JOIE, de PLAISIR et d'EFFICACITÉ.

Objectifs de l'action

- Faire émerger une vision partagée de la fonction de coordination des référents de parcours Familles monoparentales
- Co-construire un plan d'action permettant d'améliorer cette coordination

Au-delà de ces deux objectifs opérationnels :

- Créer du dialogue entre les parties prenantes
- Prendre davantage en compte les personnes accompagnées dans leurs besoins et leurs contraintes

Publics concernés

- Familles monoparentales concernées
- Référents de parcours et cadres des structures associatives partenaires
- Travailleurs sociaux et cadres en proximité du Conseil départemental

Contact

Christine BAILLY Adjointe au chef de service Insertion Logement FSE & conseillère technique en travail social cbailly@vosges.fr

CONTEXTE ET ENJEUX

En 2019, dans le cadre de sa convention d'appui à la lutte contre la pauvreté et d'accès à l'emploi (CALPAE), le Département des Vosges a initié un nouveau dispositif d'accompagnement social et socioprofessionnel des familles monoparentales bénéficiaires du RSA, exercé par des travailleurs sociaux dédiés « Référent de parcours familles monoparentales-RPFM » au sein des structures associatives partenaires.

L'accompagnement social et socioprofessionnel proposé s'appuie sur :

- Les principes fondamentaux du travail social, à savoir : l'approche globale de la situation, l'ALLER VERS (avec des visites à domiciles régulières), le FAIRE AVEC et le développement du pouvoir d'agir de la personne selon ses aspirations, ses capacités et son environnement.
- Les principes de la démarche « Référent de parcours », considérée comme un mode d'intervention dont la philosophie peut inspirer toute forme d'accompagnement et de relation aux personnes en difficultés sociales nécessitant l'appui de plusieurs professionnels.



LES ACTIONS REALISEES

Dans le cadre de l'évaluation de ce dispositif d'accompagnement innovant, le Département des Vosges a engagé en 2022 une **démarche collaborative « Référent de parcours »** sous forme d'ateliers d'intelligence collective.

LES CONDITIONS DE REUSSITE

- Le soutien de deux facilitatrices, formées à l'intelligence collective pour conduire cette démarche collaborative (structuration de la méthodologie, co-construction de la démarche à chaque étape, progressivité, adaptation).
- La participation active de tous les acteurs impliqués avec un croisement des savoirs et des expériences du vécu de chacun ; dans un cadre bienveillant et une prise en compte de la parole de chaque participant.
- Le financement de cette formation dans le cadre des crédits de la CALPAE permettant d'y intégrer des professionnels des associations, partenaires du Département.

L'EVALUATION DE LA DEMARCHE / LES IMPACTS

- A partir des propositions d'action prioritaires par le groupe, un plan d'action s'est mis en place pour améliorer la communication et la coordination ; en y associant de nouveaux professionnels, familles et étudiants en travail social ; dans une logique d'essaimage de la démarche « Référent de parcours ».
- Les professionnels ont appris à mieux se connaître, à faire davantage réseau pour partager, échanger sur leurs pratiques professionnelles et améliorer leur coordination, notamment dans les situations complexes en veillant à y associer davantage la personne concernée.
- Le principe de collaboration et de co-construction est désormais inscrit dans la nouvelle convention avec les structures (mutualisation des ressources en intelligence collective autour de partage d'outils (trame d'évaluation-présentation de vignettes clinique-célébration des réussites, cartes mentales, etc.), de formations, de nouvelles actions à mener ensemble en faveur des publics.

LES PERSPECTIVES

- Duplication de la démarche collaborative en 2023 avec d'autres référents en charge de l'accompagnement des bénéficiaires du RSA et co-construction d'une journée départementale d'essaimage prévue en fin d'année.
- Inspiration des enseignements de cette démarche dans le cadre de l'expérimentation de l'accompagnement rénové des BRSA- Chantier France Travail pour les futurs référents de parcours France Travail- RPFT.

Fiche d'illustration 9

Un management plus horizontal, un management qui s'adapte

Objectifs de l'action

- Repenser l'organisation de travail en MECS autour du public.
- Abandonner les organisations pyramidales et trop directives et descendantes.
- Permettre plus de participation des professionnels et les replacer à leur juste place : au centre de l'intervention.

Publics concernés

- Professionnels et public en MECS (protection de l'enfance)

Contact

Sébastien DECOSTER ; s.decoster@lebercail.org ; 03 89 62 13 13

CONTEXTE ET ENJEUX

Installée à Guebwiller, au cœur de l'Alsace, la maison d'enfants Le BERCAIL est à l'œuvre depuis bientôt 80 ans. D'abord orphelinat, Le Bercaïl devient « maison d'enfants à caractère familial » et se dote de pavillons pour offrir aux enfants un cadre familial le plus ordinaire possible. Des couples éducatifs accueillent alors les enfants confiés. Tous les professionnels vivent sur le site, parfois avec leurs propres enfants. En 2017, le Bercaïl devient : « maison d'enfants à caractère social » (MECS) et se professionnalise. Les enfants sont désormais accompagnés par des équipes éducatives formées. La conciliation entre vie privée et vie professionnelle est devenu un enjeu majeur.





En bref, la MECS Le bercail c'est quoi ?

- Un établissement de protection de l'enfance
- Une Maison d'Enfants à Caractère Social pavillonnaire
- 54 enfants accompagnés de 3 à 18 ans
- 40 enfants accompagnés à partir du domicile par le Service Educatif d'Accompagnement à Domicile Renforcé (SEADR)
- 6 groupes de vie différenciés, verticaux et mixtes, permettant le regroupement des fratries
- Un service d'accompagnement des adolescents à la vie adulte (le SAAVA) proposant des studios semi autonomes et autonomes pour 7 jeunes de 15 à 18 ans
- Un cadre de vie agréable dans une grande propriété verdoyante
- 60 professionnels interdisciplinaires au service de l'enfant et de sa famille
- Une ligne de conduite : Aimer, accueillir, accompagner, protéger

Dans le cadre de la réécriture du projet d'établissement et suite à l'arrivée il y a deux ans d'un nouveau directeur, l'idée de repenser l'organisation du travail est apparue nécessaire.

Le Bercail est sorti en 2021 de 75 ans de management paternaliste. Alors que le management participatif se retrouvent aujourd'hui dans de nombreuses maisons d'enfants ou établissements médico-sociaux, la MECS Le Bercail prône aujourd'hui le **management situationnel**.

LES ACTIONS REALISEES

Une nouvelle façon de penser le management, fondée sur la conviction que l'équipe de direction a également pour mission prioritaire de soutenir les personnels dans les réactions émotionnelles générées par la relation à des jeunes parfois difficiles, par la présence des cadres, par les systèmes de groupes d'analyse de la pratique et d'écoute, tout en faisant de l'établissement un lieu où la priorité reste le jeune accueilli.

L'objectif que se donne l'équipe de direction est de construire un cadre suffisamment rassurant pour permettre aux professionnels d'évoquer leurs difficultés et leurs émotions vécues dans la prise en charge au quotidien auprès d'« enfants abimés », en vue de mieux les accompagner.

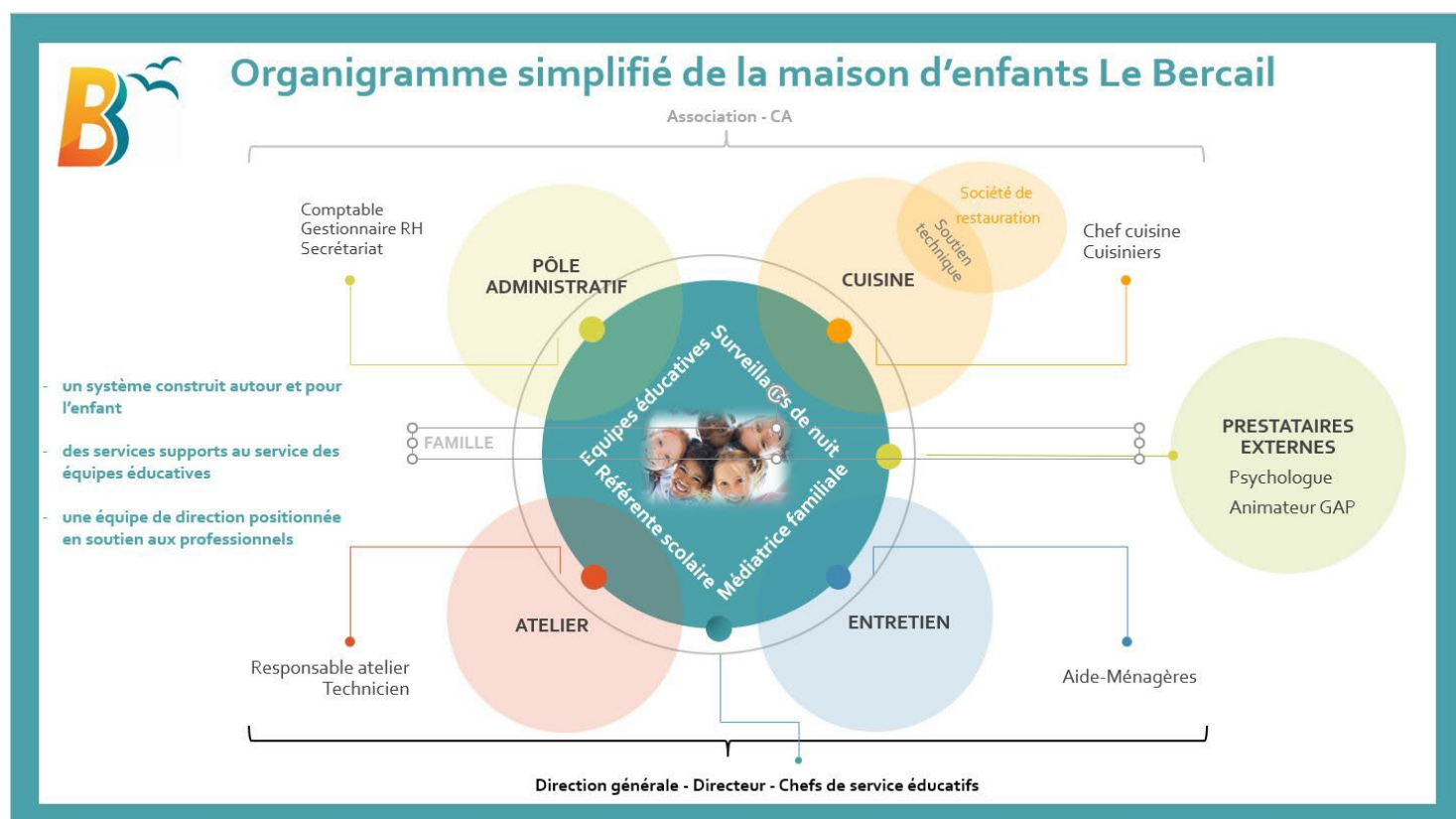
Notre éthique :

« Prendre soin des équipes pour qu'elles puissent prendre soin à leur tour des enfants »

LES CONDITIONS DE REUSSITE

L'évolution des modalités organisationnelles via la mise en place d'un nouvel organigramme qui se veut :

- Non pyramidal,
- Moins descendant,
- Qui place le public sur l'organigramme,
- Qui est un système construit autour et pour l'enfant,
- Des services supports au service des équipes éducatives, et non l'inverse,
- Une équipe de direction symboliquement positionné en dessous, comme soutien.



L'EVALUATION DE LA DEMARCHE / LES IMPACTS

L'indicateur : l'autonomie des équipes

La théorie du management situationnel découle des travaux de Paul HERSEY et Kenneth BLANCHARD. Le parti pris est qu'il n'existe pas un mode de management universel, mais des modes de management. L'efficacité du management dépend de la capacité du manager à adopter le style de management qui convient le mieux à la situation dans l'objectif de développer l'autonomie de ses collaborateurs.

Le niveau d'autonomie se définit ainsi :

Niveau d'autonomie = niveau de motivation + niveau de compétences

Nous reconnaissons ainsi 4 « lois » du management situationnel :

- le développement de l'autonomie des salariés qu'il a à sa charge,
- la capacité d'adaptation du (ou des) style(s) de management mis en place selon la situation,
- la capacité d'évaluation (en permanence !) de l'autonomie de ses collaborateurs,
- la mise en place d'un cadre propice au développement de l'autonomie.

LES PERSPECTIVES

- Travailler une forme de management s'appuyant davantage sur les compétences et appétences des professionnels au bénéfice premier des enfants confiés.
- Faire vivre le concept d'équipe « trans-professionnelle », néologisme imaginé par la MECS Le Bercail.

L'équipe « trans-professionnelle » selon la MECS Le Bercail :

- Une **équipe pluriprofessionnelle** se rassemble autour d'engagements communs figurant dans un projet. C'est une somme d'individus, de professionnels qui, ensemble, font équipe.
- Une **équipe interprofessionnelle** s'appuie sur la compréhension et le respect du champ d'exercice et de compétences de chaque professionnel. L'équipe interprofessionnelle collabore si une définition claire des rôles et responsabilités de chacun est énoncé.
- Une **équipe trans-professionnelle** s'appuie elle aussi sur les rôles et responsabilités de chacun ; mais le préfixe « trans » ajoute ici une plus-value éthique. « *Trans* », vient en effet du latin et signifie « de l'autre côté », « donner le sens de passer d'ici à là », « être au-delà ». Cette terminologie vient replacer l'enfant au centre. On fait « avec » et « pour » l'enfant ; tout en respectant l'idée de parcours, et sans pour autant renier la richesse des expériences et rôles de chacun. Cette vision de l'équipe se veut plus systémique.



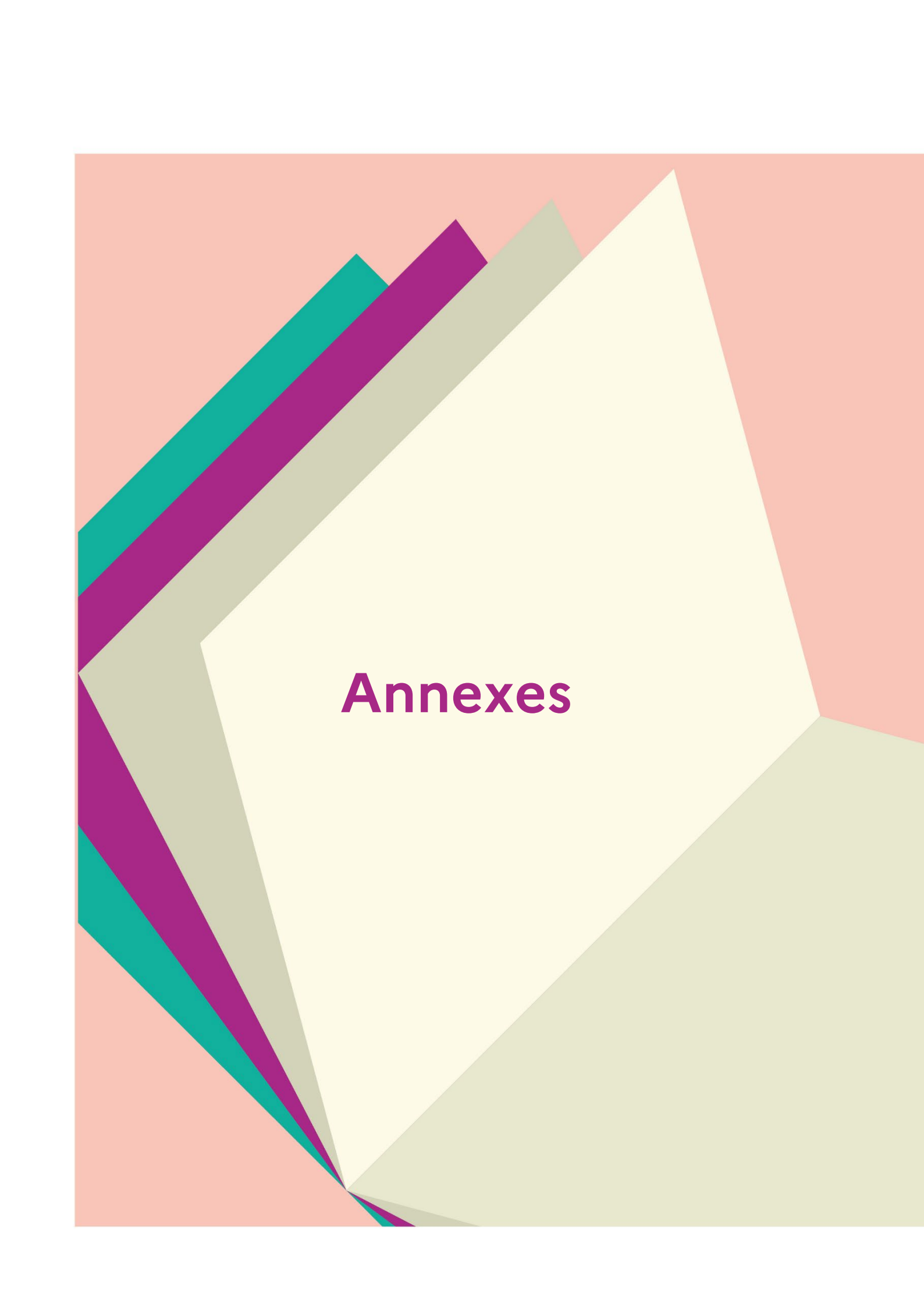
Équipe **pluriprofessionnelle**



Équipe **interprofessionnelle**



Équipe **transprofessionnelle**



Annexes



Liste des annexes

- Annexe 1 : Lettre à Mme la Première Ministre
- Annexe 2 : Les entretiens du livre blanc - Liste des personnes auditionnées
- Annexe 3 : Fonds documentaire
- Annexe 4 : Contributions reçues de la part d'organismes représentés au HCTS



GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

**Haut Conseil
du Travail Social**

Le Président

Paris le

Madame la Première ministre,

Dans ce début de nouvelle mandature je m'adresse à vous au nom des membres du Haut conseil du travail social, au nom des 1,3 million de travailleurs sociaux, dont 90% sont des femmes, mais aussi au nom des aidants et des personnes concernées.

Le Haut conseil contribue par ses missions à porter les enjeux du travail social au cœur du débat public et à relier les différents vecteurs souvent en « silos » de l'action publique.

Cette adresse se situe à un moment de perte d'attractivité particulièrement intense des professions du social et du médico-social, qui se traduit par des difficultés majeures de recrutement dans tous les secteurs et par une crise de vocation des jeunes générations qui se détournent des écoles de formation.

Cette situation, en partie liée à des problématiques sociétales plus larges dans le rapport au travail, révèle les transformations spécifiques et profondes, déjà largement documentées, des métiers de la solidarité. La difficulté à considérer le rôle essentiel des professions sociales, pourtant travailleurs de « première ligne », renforce le sentiment de non reconnaissance. Par ailleurs, ces professions sont plus particulièrement exposées au temps partiel subi et aux conditions de travail difficiles, sur des fonctions exigeantes qui requièrent un fort engagement personnel.

Ces dernières années ont cependant vu naître des capacités d'innovation très importantes, des facultés de coopérations nouvelles et un contexte institutionnel favorisant un retour à l'agenda politique du travail social. Mais ces aspects positifs n'empêchent pas un diagnostic de crise accentuée du travail social.

Le secteur est caractérisé par une forte capacité d'adaptation de ses professionnels et une insuffisante capacité d'anticipation de ses organisations. À titre d'exemple, entre 2013 et 2018, on constatait une diminution de 12% du nombre d'assistantes maternelles ou d'assistantes familiales. Les mesures correctives pour limiter cette érosion n'ont pas été prises.

Malgré des améliorations récentes, les rémunérations ne sont toujours pas à la hauteur ; pour prendre un seul exemple, la rémunération des auxiliaires de vie est de 1170 € net (à temps plein). Elle aura 390 € de plus à la fin de sa carrière et trop souvent le temps partiel subi ramène le salaire à 900 €.

À la demande du précédent gouvernement, le Haut conseil du travail social a dressé un état des lieux dans le « Livre vert du travail social 2022 ». J'y indiquais notre conviction : *« Nous devons enfin reconnaître à sa juste place, en tant qu'acteurs du pacte républicain, ces tisserands du quotidien. Les métiers du travail social sont indissociables de la République sociale que nous devons conforter, face aux défis de la persistance des formes de pauvreté, mais aussi face aux enjeux structurels du vieillissement de la population et de la nécessité de mieux protéger et accompagner les personnes en situation de handicap, leur famille, ou les enfants en situation de grande vulnérabilité ».*

Le « Livre vert » faisait suite au rapport coordonné par Marie-Paule Cols « Le travail social au défi de la crise sanitaire » remis aux ministres commanditaires en janvier 2021. Ce rapport effectuait 12 propositions. Le ministre des solidarités et de la santé, dans le discours prononcé lors de mon installation, en faisait notre feuille de route.

Ce rapport rappelait la déclaration du Président de la République le 12 mars 2020 : « *La finalité du travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer leur pleine citoyenneté* ». Ce même document rappelait également les moyens du travail social : « *l'écoute bienveillante, une relation soutenant la restauration et le développement des capacités individuelles et collectives des personnes concernées et leur association à la construction des réponses à leurs besoins* ».

Je me permets enfin d'en rappeler la première des préconisations : « *Reconnaître le travail social comme pilier de l'Etat social et s'appuyer sur le rôle essentiel des travailleurs sociaux dans l'accompagnement des personnes et des groupes, dans la prévention des risques, dans la régulation des tensions individuelles et collectives consécutives aux situations de crise* ».

Déjà en 2015, dans les travaux remis au premier ministre, Brigitte Bourguignon proposait de « *donner un projet politique au travail social et renforcer son identité* ». Ces travaux dressaient le constat d'une crise du travail social, d'une absence de discours global sur les attentes de la société et les priorités qui lui sont assignées... Plus récemment, l'avis du CESE sur les métiers de la cohésion sociale renforce les diagnostics de perte de sens au sein de ce champ professionnel. Les analyses se sont cumulées et appellent à une reconnaissance au travers d'un code des dimensions éthiques et déontologiques des métiers du travail social et de l'intervention sociale.

Dans le prolongement de l'ensemble de ces commandes gouvernementales, le Haut conseil doit réaliser un « Livre blanc » qui aura pour ambition de faire des recommandations stratégiques et opérationnelles. Ce document devrait vous être remis à l'été 2023.

Il devra tout à la fois concilier les réponses nécessaires à trouver à court terme et mobiliser une vision prospective. Il devra, surtout, être un rapport accessible à chacun, un rapport lisible, issu d'une production ascendante, fruit de compromis et de regards complémentaires : ceux de l'Etat et des élus responsables des politiques publiques qu'ils ont à décider, des représentants de la société civile, intermédiaires indispensables et, bien évidemment, des professionnels et des personnes concernées qui portent et vivent au quotidien ces politiques de solidarités.

Il existe une inquiétude des parties prenantes du Haut conseil que ce livre blanc, quelle qu'en soit la qualité, soit un nouveau rapport qui s'ajoute aux rapports existants, signe de l'érosion du niveau de confiance, sans doute à l'image de la relation entre les citoyens et les institutions. Ce sentiment est renforcé par une mise en concurrence des acteurs engendrée par la démultiplication des appels à projets, au risque d'une marchandisation de l'offre, alors que nos concitoyens attendent d'abord des coopérations renforcées afin de produire un service de qualité au meilleur coût. Or, remettre cette confiance en mouvement est essentiel pour que le Livre blanc ait des fondations solides avec des propositions considérées comme légitimes.

Cette société de défiance se traduit aussi à travers le regard parfois négatif qui est porté sur les politiques de solidarités, dès lors que celles-ci sont réduites à des coûts financiers. Or les crises montrent que ces politiques constituent aussi des investissements, des boucliers qui permettent au système économique français de mieux résister et de se développer. La politique sociale n'est pas simplement une dépense et une charge mais constitue un gain et un moteur de croissance, c'est-à-dire une ressource d'investissement. Concevoir et piloter des politiques de solidarités dans une perspective d'investissement social, de développement social et territorial constitue un élément nécessaire pour reconstruire de la confiance.

Cette orientation doit se traduire par des actes à court terme afin que la fuite ou la désespérance des professionnels ne devienne pas structurelle. Les avancées sur le pouvoir d'achat et le déblocage du point d'indice dans la fonction publique, l'ouverture de négociations dans la fonction publique qui devraient s'étendre au secteur conventionnel constituent des premiers pas.

Mais la mise en œuvre du Ségur de la santé et son extension partielle au secteur social et médico-social constitue un exemple emblématique qui nourrit cette perte de confiance. Il faut ouvrir rapidement des négociations pour que l'on arrête de compter « les oubliés des oubliés du Ségur ».

Cette remise en mouvement du dialogue apparaît indispensable pour retrouver de la crédibilité, sortir des frustrations et des déceptions, alors que l'effort de la Nation a été réel pour ceux qui en ont bénéficié.

La reconnaissance passe par le sentiment que ce que l'on fait est non seulement utile mais aussi de qualité. A titre d'illustration, le taux de non recours aux prestations reste très élevé, souvent proche de 30% quelles que soient les politiques publiques. Le cloisonnement entre le sanitaire et le social rend l'accompagnement de certains publics particulièrement difficile. Le manque de confiance dans les personnes accompagnées mais aussi dans les professionnels chargés de l'accès aux droits entraîne des mécanismes de contrôle qui sont particulièrement chronophages pour tous.

Cette bureaucratisation, ancienne et continue, a éloigné le travail social de l'accompagnement, son cœur de métier. Ces situations engendrent des risques psychosociaux, des conflits éthiques et de la souffrance au travail. Souvenons-nous qu'en 2015, dans le cadre des Etats généraux du travail social, le rapport sur le développement social et le travail social collectif appelait à un choc de simplification.

Enfin, il y a la confiance entre les différents acteurs qui est à renforcer, la confiance dans les parcours professionnels qui peuvent être diversifiés. La qualification des personnes passe aujourd'hui trop exclusivement par les diplômes d'Etat. De façon complémentaire, il devient essentiel de reconnaître les parcours d'expériences, complétés par des formations pour accompagner l'accès à l'emploi. Avec le socle des diplômes d'Etat, l'investissement dans la formation, la co-formation, la pair-aidance, l'apprentissage, les savoirs expérientiels et dans l'intégration au système européen des formations (filière complète licence-master-doctorat) doit devenir une priorité.

Dans cette perspective, le débat sur la création d'une discipline académique « travail social/intervention sociale » dans le champ des sciences humaines et sociales doit être opportunément consolidé pour évaluer de façon concrète la pertinence, le périmètre et la faisabilité, et trancher cette question. De nombreux pays européens l'ont déjà fait, en soutenant la production de connaissances dans le secteur par le véhicule de la recherche. La « question disciplinaire » porte la valorisation et l'attractivité de l'ensemble des métiers.

Ce sont ces différents éléments qui me paraissent devoir faire l'objet de développement dans le Livre blanc et sur lesquels je souhaiterais au nom du Haut Conseil du Travail Social le soutien du Gouvernement.

Ancré dans les enjeux des territoires, ce Livre blanc s'appuiera notamment sur la contribution des comités locaux du travail social et du développement social, réseau qui doit être organisé et soutenu. Ce document aura pour objectif de proposer des recommandations opérationnelles articulées autour de 3 ateliers stratégiques, avec des moyens nécessaires dédiés :

- Atelier prospective – Investir pour prévenir et anticiper : quel service social, quels métiers dans 10 ans ?
- Atelier simplification pour que l'accompagnement redevienne le cœur de métier
- Atelier des métiers et de la formation pour mieux reconnaître les compétences et favoriser la fluidité des parcours professionnels

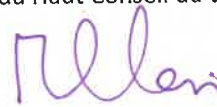
Pour finir, je suggère une intervention de votre part en direction de l'ensemble des professionnels. Il s'agit d'une attente forte concernant le projet politique et le sens du travail social pour aujourd'hui et pour demain. Ce document d'orientation mettrait en valeur les attentes de la société, des gouvernants nationaux et locaux par rapport au travail social et proposerait des axes de mobilisation pour accompagner les professionnels dans les réponses aux enjeux des grandes transitions actuelles : écologique, numérique, démographique et démocratique. Il pourrait identifier les leviers du pouvoir d'agir pour libérer l'initiative afin que le travail social retrouve son cœur de métier. Il serait question de la reconnaissance de ces professionnels de la vie quotidienne, qu'elle soit financière ou qu'elle concerne leur utilité sociale. Sa force serait plus grande si elle était signée avec les associations d'élus. Le Haut conseil pourrait être mobilisé pour sa co-construction.

Les travailleurs sociaux, les personnes accompagnées et tous les acteurs concernés attendent beaucoup de votre action. Le Haut conseil du travail social sera dans ce cadre une force de proposition vigilante et constructive.

Je vous prie de croire, Madame la Première ministre, à l'assurance de ma haute considération.

Je vous suis attentive à cet égard, le HCTS reste à votre disposition pour y travailler ensemble.

Le Président du Haut Conseil du travail social


Mathieu KLEIN

Liste des destinataires en copie :

- M. Olivier DUSSOPT, ministre du travail, du plein emploi et de l'insertion.
- M. Jean-Christophe COMBE, ministre des solidarités, de l'autonomie et des personnes handicapées.
- M. Stanislas GUERINI, ministre de la transformation et de la fonction publiques
- Mme Caroline CAYEUX, ministre déléguée, chargée des collectivités territoriales
- Mme Geneviève DARRIEUSSECQ, ministre déléguée, chargée des personnes handicapées
- Mme Charlotte CAUBEL, secrétaire d'Etat chargée de l'enfance.

Annexe 2 : Les entretiens du livre blanc - Liste des personnes auditionnées

Cyprien AVENEL a piloté l'ensemble des séances avec Amaury VILLE secrétaire général du HCTS.

Séance 1 : Jeudi 16 février 2023, L'expertise des travailleurs sociaux et des personnes accompagnées sur les politiques de solidarité et les métiers de l'accompagnement : état des lieux et perspectives

Ouverture par Jean-Benoît DUJOL, Directeur général de la cohésion sociale et Mathieu KLEIN, Président du HCTS.

Animation et discussion : Cyprien AVENEL, conseiller expert travail social, DGCS ; Céline LEMBERT, co-pilote Atelier Livre Blanc du travail social, représentante de l'Association Nationale des AS au HCTS ; Alexandre LEBARBEY, co-pilote Atelier Livre Blanc du travail social, Educateur spécialisé, représentant CGT au HCTS ; Marie MORMESSE, Chargée de mission, DGCS, Olivier CANY, co-pilote Atelier Livre Blanc du travail social, représentant Nexem au HCTS ; Laurence MARI, Chargée de mission, DGCS, par Elisabeth MILHET, Chargée de mission, DGCS ; Jean-Marie VAUCHEZ, co-pilote Atelier Livre Blanc du travail social, formateur, éducateur spécialisé.

Travail social aujourd'hui et demain : les professionnels ont la parole !

1^{ère} table ronde

- Sylvianne BACHELET, assistante familiale, employée au Conseil Départemental de la Seine Maritime
- Morgana MARAVAI, conseillère accompagnement global à Chennevières-sur-Marne, Pôle Emploi.
- Pascale SIMONET, technicienne de l'intervention sociale et familiale, Association Aides Aux Mères et aux familles du Var (AMFD 83), Toulon.
- Flora TOBELEM, assistante de service social, Service de prévention et de protection de l'enfance, Fondation Olga Spitzer, Paris.
- Fatiha TOUAMI, Auxiliaire d'envie ou de vie, Alenvi Paris.

2nd table ronde

- Nadia BOUTHIM, Médiatrice, réseau d'éducation prioritaire, département du Nord.
- Loudia BRICE, Animatrice, maison pour tous, Argenteuil.
- Nadia MESSERI, monitrice Educatrice, Boutique De Jeanne Antide, Besançon.
- Fatiha MOHRAZ, éducatrice spécialisée, association REALISE, Laxou.
- Yann SCHRAAUWERS, Educateur spécialisé libéral, Fondateur et Dirigeant Humacitia.

Comment va le travail social ? Le point de vue des personnes accompagnées

- Céline LIBINE, déléguée au conseil régional des personnes accueillies et accompagnées (CRPA), Occitanie.
- Olivier ROUX, personne accompagnée, administrateur, bénévole à la Ligue de l'Enseignement de la Marne, membre du CLTSDS Grand Est.
- Laetitia SAUVAGE, Consultante et formatrice Innovations pédagogiques et éducation psychosociale, Membre co-fondateur du Groupe National des Ambassadeurs de la résilience, Membre du Conseil National de la Protection de l'enfance
- Karine ZENK, Travailleuse pair, comité Délégation de Bénévoles et d'Acteurs Sociaux Engagés (D-BASE), Membre du Comité Local du Travail Social et du Développement Social (CLTSDS) de l'Ardèche.
- Yasmina YOUNES, représentante du 5^{ème} collège du Conseil national de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE).

Futurs travailleurs sociaux : du projet de formation au métier idéal !

- François DEGUINGAND, Président de la Fédération nationale des étudiant.e.s. en milieu social (FNEMS).
- Léa DIAKITE, étudiante préparant le diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé à l'IRTS de Dijon.
- Jennifer LOURO, étudiante préparant le diplôme d'Etat d'assistant de service social à IRTS de Dijon.
- Apolline SALLES, étudiante préparant le préparant le diplôme d'Etat de technicien de l'intervention sociale familiale à IRTS de Dijon.
- Marion CLAUDEPIERRE, étudiante préparant le diplôme d'Etat d'assistant de service social présidente de l'association des étudiants de Praxis, IRTS de Mulhouse (ASS/ES/EJE).

Conclusion de la journée : Amaury VILLE secrétaire général du HCTS

Séance 2 : 13 mars 2023, Repenser le travail afin de pouvoir agir sur le social

Animation et discussion : Cyprien AVENEL, conseiller expert travail social, DGCS ; Alexandre LEBARBEY, co-pilote Atelier Livre Blanc du travail social, représentant de la CGT au HCTS ; Olivier CANY, co-pilote Atelier Livre Blanc du travail social, représentant Nexem au HCTS.

- **Les métamorphoses du rapport au travail : les français sont-ils devenus démissionnaires et flémards ? Quel changement ? Quelle condition de travail et de reconnaissance ? Quels scénarios d'avenir ?**

Dominique MEDA, Professeure de sociologie, directrice de l'Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales (Université Paris Dauphine-PSL).

- **Quand le travail perd son sens**

Coralie PEREZ, économiste, Ingénieure de recherche, Université de Paris 1-Panthéon-Sorbonne, Centre d'économie de la Sorbonne.

- **Du travail au métier : les épreuves de la professionnalité. Refaire parler le travail social**

Bertand RAVON, sociologue, Professeur des universités, Lyon-2.

- **La qualité du travail au prisme de la clinique de l'activité. Du travail empêché au pouvoir d'agir**

Bernard PROT, Maître de conférences, Centre de recherche sur le travail et le développement, Équipe psychologie du travail et clinique de l'activité, CNAM, Paris.

Conclusion de la journée : Amaury VILLE secrétaire général du HCTS

Séance 3 : 20 avril 2023, Le travail social au prisme des politiques publiques. Quelle valorisation des investissements dans les métiers de l'humain, du « care » et du lien ?

Animation et discussion par Cyprien AVENEL, conseiller expert pour le travail social, DGCS

- **Réconcilier les politiques de solidarité avec l'économie. De l'utilité sociale et économique des métiers d'investissement social.**

Bruno PALIER, politiste, directeur de recherche au CNRS à Sciences Po (Centre d'études européennes et de politique comparée).

- **(Re)tisser des liens sociaux : comment s'y prendre et avec quels moyens ? L'apport de la théorie de l'attachement social.**

Serge PAUGAM, sociologue, directeur de recherche au CNRS, directeur du Centre Maurice Halbwachs (CNRS/EHESS/ENS/INRAE).

- **Le tournant domiciliaire des politiques de l'autonomie à l'épreuve de la crise d'attractivité. Quel rôle pivot des Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile ?**

Olivier GIRAUD, Directeur de Recherche au CNRS, analyse de l'action publique, Conservatoire national des arts et métiers, CNAM, LISE, Paris.

- **« Proofs of care ». Les preuves de « prendre soin » dans des organisations capacitaires : ça marche ou ça marche pas ?**

Cynthia FLEURY, Philosophe, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers. Titulaire de la Chaire Humanités et Santé.

Séance 4 : 15 mai 2023, Le travail social et le genre : Analyses et propositions

Animation par Cyprien AVENEL, conseiller expert pour le travail social, DGCS et Geneviève BESSON, coordonnatrice des GT des Comités locaux du travail social du développement social (CLTSDS)

- **Le genre du travail social : quelles évolutions, quelles perspectives ?**

Marc BESSIN, Directeur de recherche au CNRS, IRIS/EHESS, Institut de Recherche Interdisciplinaire sur les enjeux Sociaux, Paris-Condorcet.

- **Les trajectoires des femmes, du sans-abrisme au logement**

Marie LOISON, maîtresse de conférence en sociologie, Université Sorbonne Paris Nord, Laboratoire Printemps.

- **Le travail social : toujours une affaire de femmes ? Focus sur l'encadrement.**

Véronique BAYER, Directrice générale de l'Institut de recherches et de formation à l'action sociale de l'Essonne (IRFASE) et sociologue.

- **Les normes de genre dans les dispositifs de protection de l'enfance et de parentalité**

Coline CARDI, maîtresse de conférences en sociologie à l'université Paris-VIII, chercheuse au CRESPPA-CSU.

- **L'éthique du care et le genre du travail social. Peut-on valoriser les métiers ?**

Sandra LAUGIER, Philosophe, Professeure des universités, Institut des sciences juridique et philosophique de la Sorbonne (ISJPS).

Conclusion de la journée : Amaury VILLE secrétaire général du HCTS

Séance 5 : 1 juin 2023, Le travail social dans la transition écologique

Animation par Cyprien AVENEL, conseiller expert pour le travail social, DGCS. Avec Anna RURKA, Maîtresse de conférence en Sciences de l'éducation et de la formation, Université Paris-Nanterre, co-pilote du GT « Prospective » du HCTS et Marcel JAEGER, Président de l'UNAFORIS, co-pilote du GT « Prospective » du HCTS.

- **L'impact social de l'écologie : éléments de cadrage**

Nicolas DUVOUX, Professeur de sociologie, Université Paris 8, Président du Comité scientifique du CNLE.

- **L'Ecologisation du travail social**

Dominique GRANDGEORGE, Formateur et consultant, ancien éducateur spécialisé.

- **Alimentation durable, populations vulnérables et démocratie alimentaire : quels enjeux pour le travail social ?**

Dominique PATUREL, Chercheuse à l'INRAE de Montpellier, UMR 951 Innovation, Habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion.

- **Table ronde : Quelle contribution des Etablissements de Formation en Travail Social au développement de l'écologie dans l'enseignement et l'approche des métiers ?**

Mélanie CARRERE, Philosophe praticienne et formatrice à l'école supérieure de travail social (Etsup) de Paris.

Sonja KELLENBERGER, Formatrice, Clément POUPONNEAU, formateur, IRTESS de Bourgogne.

Arnaud MORANGE, Sociologue (HDR), Pôle Recherche, Coordinateur de l'Animation du Secteur social, médico-social et des territoires, Institut Régional du Travail Social Normandie-Caen.

- **Le travail social vert en dehors des frontières : les dynamiques de transition comme espace d'intervention collective et de développement social**

Denis BOURQUE Professeur, Département de travail social, Université du Québec en Outaouais.
Laure LIENARD, maîtresse de conférence, Institut Social de Lille, Université catholique de Lille.

- **Conclusion finale des Entretiens du livre Blanc**

Mathieu KLEIN, Président du HCTS.

Annexe 3 : Fonds documentaire

1. Haut Conseil du Travail social

2016 - 2017 :

- 1) Définition du travail social.
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/definition_du_travail_social-2.pdf
- 2) Le rapport sur la participation aux instances de gouvernance à la formation des travailleurs sociaux. https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_participation.pdf
<https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-simplifie-participation-personnes.pdf>
(Contient 10 recommandations)
- 3) Le kit de la participation citoyenne aux politiques de solidarité.
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/kit_participation_citoyenne_hcts.pdf
- 4) Brigitte Bourguignon (2016), Rapport de préfiguration du Conseil interministériel du travail social. https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_cits-2.pdf

2017 - 2019 :

- 5) Rapport « Manuel de l'intervention collective pour le travail social : des principes à l'action en faveur du développement social »
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide_hcts_ictsetds_version_finale_2019.pdf
(Contient 26 fiches de recommandations)
- 6) Rapport « Rendre visible et diffuser les pratiques inspirantes du travail social collectif et de développement social. Le mythe de la capitalisation ? » Juin 2019
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/capitalisation_des_pratiques_hcts_ictsetds_version_finale_2019.pdf (Contient 5 recommandations)
- 7) Rapport Les enjeux du numérique pour les travailleurs sociaux (5 fiches)
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/pourquoi_et_comment_les_travailleurs_sociaux_se_saisissent_des_outils_numeriques.pdf 3 types de recommandations)
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_articulations_mediation_sociale_numerique_et_travail_social-2.pdf (3 types de recommandations)
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/enjeux_et_conditions_generales.pdf
(4 types de recommandations)
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/accompagnement_social_et_educatif.pdf
(10 recommandations)
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/acces_et_maintien_des_droits.pdf
(2 types de recommandations)
- 8) Guide d'appui à la création de comités locaux du travail social et du développement social
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/hcts_guide_d_appui_creation_cltsds.pdf

9) Notes de cadrage sur 6 priorités de formation continue des travailleurs sociaux (pour la délégation interministérielle de prévention et de lutte contre la pauvreté) :

- Travail social collectif et développement social
- Insertion socioprofessionnelle
- Travail social et territoires
- Démarches d'aller vers
- Participation des personnes accompagnées
- Numérique et travail social.

2020 - 2021 :

10) Pratiques émergentes du travail social et du développement social.
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/pratiques_emergentes_travail_social_et_developpement_social.pdf (Contient 5 recommandations)

11) Pour le développement des pratiques réflexives dans l'accompagnement des personnes : de l'intérêt professionnel individuel à l'intérêt commun.
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/developpement_pratiques_reflexives_dans_accompagnement_des_personnes.pdf (Contient 9 recommandations)

12) L'articulation des travailleurs sociaux et les intervenants sociaux (non validé)

13) Le rapport sur le travail social au défi de la crise sanitaire : impact de la crise sanitaire COVID 19 sur les organisations et les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux (Rapport coordonné par Marie-Paule Cols à la suite de la saisine interministérielle du 5 octobre 2020).
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/hcts-le_travail_social_face_a_la_crise_sanitaire_20210125_vdef.pdf (Contient 12 préconisations)

14) Livre vert 2022 du travail social.
<https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/livre-vert-du-travail-social-09032022.pdf>
(Contient 7 grandes pistes pour faire évoluer le secteur)

Commission éthique et déontologie du travail social du HCTS

15) Sur le partage d'informations (7 fiches :)
<https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/le-partage-d-informations-caractere-personnel.pdf> https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/partage_info_ccapex.pdf
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/cedts_fiche_partage_info_caractere_personnel_domicile.pdf
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/questions_pratiques_partage_dinformatons_au_quotidien.pdf
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/caractere_perso_personnes_accompagnees_protegerpartager-2.pdf

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/maintien-domicile_gr.pdf
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/referent_de_parcours_enjeux_partage_d_informations.pdf

- 16) Sur le travail social confronté aux dérives radicales.
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/avis_cedts_derives_radicales-2.pdf
- 17) Sur le travail social et l'intelligence artificielle.
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/travail_social_et_intelligence_artificielle.pdf
- 18) Sur le télétravail.
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/teletravail_et_protection_du_dossier_papier_personne_accompagnee.pdf
- 19) Pour la structuration du réseau des comités d'éthique locaux.
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide_cree_structurer_un_comite_ethique_version_ap_hcts_07_20_18.pdf
- 20) Les effets de la crise Covid 19 sur les pratiques des travailleurs sociaux : aspects éthiques et déontologiques (2021).
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/ts_et_crise_cedts_vers_def.pdf

2. Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté (2018-2022)

(Cf. « Un choc de participation et la rénovation du travail social »)
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/strategie_pauvrete_vfhd.pdf

3. Plan d'action interministériel en faveur du travail social et du développement social 2015

- 21) Le Plan d'action : https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/plan_d_action_egts_maquette_20102015_web.pdf
- 22) Les 26 mesures : <https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/egts-26mesures.pdf>
(Axes : faire participer les personnes et mieux les accompagner, promouvoir le développement social pour simplifier les politiques publiques et les organisations, valoriser le travail social et moderniser l'appareil de formation, renouveler la gouvernance du travail social).
- 23) IGAS, Premier bilan de la mise en œuvre du Plan d'action en faveur du travail social et de développement social, Rapport établi par François Soulage, avec la collaboration de Vincent Reymond, Igas, mars 2017 <https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfrancois-soulage.pdf>
(Contient 35 recommandations pour le travail social autour d'axes structurants : faire participer les personnes et mieux les accompagner, promouvoir le développement social

pour simplifier les politiques publiques et les organisations, valoriser le travail social et moderniser l'appareil de formation, renouveler la gouvernance du travail social).

4. Rapports Etats généraux du travail social (2015)

- 24) Brigitte Bourguignon : « Reconnaître et valoriser le travail social », Mission de concertation relative aux Etats généraux du Travail Social, Rapport de Madame Brigitte BOURGUIGNON, Députée du Pas de Calais, A Monsieur Manuel VALLS, Premier Ministre, Juillet 2015

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_brigitte_bourguignon-3.pdf

(Contient 23 recommandations pour revaloriser le travail social)

- 25) Groupe de travail Développement social et travail social collectif

États généraux du travail social (EGTS, 2015). Groupe de travail Développement social et travail social collectif et Annexes, Rapport remis par Michel Dagbert, président du conseil général du Pas-de-Calais, février, 266p.

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/D_R_veloppement_social.pdf

(Contient 6 leviers et 24 recommandations)

- 26) Groupe de travail Place des usagers, Rapport remis par Marcel JAEGER titulaire de la chaire de travail social et d'intervention sociale au CNAM.

<https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Placedesusagers.pdf>

(Contient 12 recommandations en lien avec le précédent rapport du CSTS « refonder le rapport aux personnes »)

- 27) Groupe de travail Métiers et complémentarités, Rapport remis par Didier TRONCHE Commission professionnelle consultative (CPC) du travail social et de l'intervention sociale.

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Metiers_et_complementarites.pdf

(Contient 6 recommandations pour un socle commun de compétences / NB à relier avec Rapport Bourguignon 2015)

- 28) Groupe de travail Formation initiale et formation continue. Rapport remis par Florence Perrin, Conseillère déléguée aux formations sanitaires et sociales du conseil régional Rhône-Alpes.

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/formation_initiale_formation_continue.pdf

(Contient 21 recommandations)

- 29) Groupe de travail Coordination interinstitutionnelle entre acteurs, Rapport remis par Philippe Metezeau Vice-président du conseil général du Val d'Oise.

<https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Coordinationdesacteurs.pdf>

(Contient 29 recommandations)

= 246 recommandations élaborées dans les principaux rapports institutionnels depuis 2015 + 30 recommandations rapports CESE et IGAS 2022

5. Rapports publics récents

IGAS (2022), **La certification des diplômes du travail social dans les services déconcentrés de l'État**, Sabine Carotti et Franck Le Morvan, Inspection générale des Affaires sociales - Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-10/rapport-igesr2022-131-24475.pdf>

(Contient 10 recommandations pour l'amélioration des processus de certification)

CESE (2022), **avis sur les métiers de la cohésion sociale**, https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2022/2022_12_metiers_cohesion_social_e.pdf

(Contient 20 préconisations urgentes à la pénurie des personnels et au malaise des professionnels)

CESE (Avis mars 2022), **Vers un service public d'accueil de la petite enfance**, Avis du Conseil économique, social et environnemental sur proposition de la Commission permanente des affaires sociales et de la santé rapporteuses : Marie-Andrée Blanc et Pascale Coton https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2022/2022_04_sp_accueil_enfance.pdf

Denis Piveteau (2022), **Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change - Choisir un métier du travail social, c'est se donner le « pouvoir d'agir », avec les personnes que l'on accompagne, pour faire advenir une société « inclusive »**, rapport pour le Premier ministre https://www.gouvernement.fr/upload/media/default/0001/01/2022_03_experts_acteurs_ensemble_rapport_finalannexes.pdf

(Des orientations pour un repositionnement des métiers du travail social dans un projet de société inclusive)

Rapport d'Information (2022) sur **l'évaluation de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel**, Assemblée nationale, Mme Catherine Fabre et M. Gérard Cherpio, M. Sylvain Maillard et M. Joël Aviragnet, Mme Carole Grandjean et Mme Michèle deVaucouleurs, députés, 19 janvier 2022. https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-soc/l15b4922_rapportinformation.pdf

Claire Khecha, Yanic Soubien et David Rivoire (2022), **De la VAE 2002 à la REVA 2020. Libérer la VAE. Reconnaître l'expérience tout au long de la vie**, Rapport remis le 15 mars 2022 aux ministres de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports, du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ainsi que la ministre déléguée chargée de l'Autonomie, <https://www.centre-info.fr/content/uploads/2022/03/20210119-rapport-mission-vae19012021.pdf>

OCDE (2022), **Instaurer la confiance pour renforcer la démocratie. Principales conclusions de l'enquête 2021 de l'OCDE sur les déterminants de la confiance dans les institutions publiques** https://www.oecd-ilibrary.org/governance/instaurer-la-confiance-pour-renforcer-la-democratie_f6a31728-fr



Plan d'action pour les métiers du grand âge et de l'autonomie (2021) <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/dossiers-de-presse/article/plan-d-action-pour-les-metiers-du-grand-age-et-de-l-autonomie-un-an-d-avancees>

CESE (avis mars 2021) **Crise sanitaire et inégalités de genre**
<https://www.lecese.fr/actualites/crise-sanitaire-et-inegalites-de-genre-le-cese-alerte>

CESE, (avis 2020), **Le travail à domicile auprès des personnes vulnérables : des métiers du lien,** <https://www.lecese.fr/travaux-publies/le-travail-domicile-aupres-des-personnes-vulnerables-des-metiers-du-lien>

ANDASS (2018), **Le Manifeste pour une action publique sobre et de qualité**
<https://www.andass.fr/contributions-de-landass/>

IGAS (2018), Bénédicte Jacquey-Vazquez, **L'accompagnement social. Rapport de capitalisation.** <https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2017-105K.pdf>

6. Les 6 rapports préparatoires (2018) à la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gt_1_finalise.pdf

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gt_2.pdf

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gt_3_finalise.pdf

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gt_4.pdf

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gt_5.pdf

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gt_6.pdf

7. Les 7 rapports préparatoires (2012) au Plan de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale (2013)

https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_gouvernance_final_couv.pdf

https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_de_Monsieur_Francois_Soulage_groupe_de_travail_Inclusion_bancaire_et_lutte_contre_le_surendettement_couv.pdf

https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/sante_couv.pdf

https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/V4_Rapport_atelier_familles_vulnerables_enfance_et_reussite_educative_couv.pdf



https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_emploi_couv.pdf

https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_logement_couv.pdf

https://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_et_recommandations_groupe_de_travail_Acces_aux_droits_biens_essentiels_minima_sociaux_couv.pdf



Annexe 4 : Contributions reçues de la part d'organismes représentés au HCTS

- Association des départements de France (ADF)
- Association nationale des assistants de service social (ANAS)
- Association nationale des cadres de l'action sociale des départements (ANCASD)
- Commission éthique et déontologie du travail social (CEDTS)
- Confédération française démocratique du travail (CFDT)
- Convention nationale des associations de protection de l'enfant (CNAPE)
- Croix-rouge française
- Fédération des acteurs de la solidarité (FAS)
- France ESF
- Union nationale des acteurs de formation et de recherche en intervention sociale (UNAFORIS)
- Union nationale des centres communaux et intercommunaux d'action sociale (UNCCAS)
- Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (UNIOPSS)
- Union syndicale solidaire (SUD)

Résolution pour le Haut Conseil du Travail Social

par Jean-Luc Gleyze, vice-président du HCTS et Emmanuelle Coint sa remplaçante, en lien avec la commission Solidarités, Santé, et Travail

I. Contexte et objectifs

Le Président du Conseil départemental de la Gironde et président du groupe de gauche, Jean-Luc Gleyze, a été nommé au Haut Conseil du Travail Social (HCTS) en tant que représentant des Départements de France puis élu vice-président. Emmanuelle Coint, vice-présidente du Conseil départemental de la Côte-d'Or, est suppléante. Considérant que les départements sont au premier plan des politiques de solidarité, Jean-Luc Gleyze propose au bureau de Départements de France de :

1. Contribuer aux travaux en cours sur le « Livre blanc du travail social » porté par le président du HCTS Mathieu Klein ;
2. Inscrire à l'agenda de DF les enjeux du travail social ;
3. Positionner DF en externe sur le portage des recommandations du Livre blanc.

Dans un premier temps, des questionnaires ont été adressés aux Départements appelant à témoigner des difficultés rencontrées et à partager les initiatives portées en interne mais aussi les souhaits d'évolutions à porter au niveau national. Les résolutions suivantes sont tirées des retours des départements contributeurs

II. Sur les constats d'ensemble

Des problèmes d'attractivité qui touchent l'ensemble des Départements et du secteur associatif habilité : vacances de postes, turnover, recours à l'intérim incompatible avec un accompagnement humain sur le temps long, moins d'étudiants, etc. Ce déficit structurel d'attractivité interroge la capacité même aujourd'hui et demain des Départements à assurer leurs missions de solidarité.

Les travailleurs sociaux expriment un fort sentiment de perte de sens du travail : le sentiment de devenir des « prestataires » de service, le sentiment d'un « travail à la chaîne », le manque d'autonomie et de temps pour un accompagnement de qualité.

III. Les principaux enjeux identifiés par les départements répondants

1. La revalorisation financière

En constat :

- Des revalorisations salariales (Ségur puis CTI, avenant 43, RIFSEEP dans certaines collectivités) ont amélioré la situation, mais des niveaux de rémunération qui restent en-deçà de nos voisins européens ;
- Une précarité importante de certains métiers (exemple des aides à domicile, alors même que le « virage domiciliaire » est souhaité par l'Etat) et de la plupart des « fonctions support » qui demeurent exclus du Ségur ;
- Des disparités entre les Départements et des phénomènes potentiels de concurrence.

En débat :

- L’octroi du Ségur pour l’ensemble des personnels du social et du médico-social, comprenant la rétroactivité, avec compensation de l’Etat ;
- La nécessité d’une charte des bonnes pratiques salariales dans les départements ;
- La nécessité d’une garantie de traitement des Départements en leur qualité d’employeurs sur le territoire national, avec le concours de l’Etat.

Résolution 1 : cette résolution porte sur l’opportunité d’enclencher ces trois chantiers

2. La formation et de l’évolution des carrières

Ces deux points sont évoqués comme des axes d’amélioration importants soulignés par les Départements pour concourir à l’attractivité des métiers.

En constat : des formations trop éloignées du terrain, parfois décalées des besoins, et peu opérationnelles, trop peu de passerelles entre les métiers et des évolutions de carrières limitées.

En débat : Une nécessité de refonte des modalités de formation et d’accompagnement de carrière comprenant plusieurs volets (*propositions non exhaustives*) :

- La refonte de la formation au niveau national dans le souci d’une meilleure adaptation aux réalités de terrain :
 - apporter un soutien renforcé aux étudiants et aux personnes en reconversion choisissant ces filières ;
 - adapter les contenus de formation aux réalités du terrain ;
 - développer les filières d’apprentissage et l’alternance ;
 - redessiner la géographie de l’offre de formation (rapprocher les lieux de formation des lieux de vie).
- Des parcours d’évolution des carrières à créer comprenant :
 - la reconnaissance accrue de l’expérience ;
 - la prise en compte de l’ancienneté dans les statuts ;
 - les mobilités entre public et privé en lien avec la nécessité d’harmoniser les conventions collectives privées / publiques.
- De meilleures articulations à trouver avec les régions, le CNFPT, les instituts de formation, le monde universitaire pour :
 - une meilleure prise en compte par les Régions des besoins des CD et que les CD soient plus associés à l’élaboration des formations ;
 - renforcer la présence des intervenants sociaux des Départements dans les lieux de formation pour fidéliser en amont des candidats potentiels ;
 - faciliter les transitions professionnelles et conversions au sein de la fonction publique en lien avec le CFPT.

Résolution 2 : mettre en chacun chaque volet avec les partenaires compétents : les volets 1 (formation initiale et continue), 2 (évolution de carrière) et 3 (liens avec les Régions et organismes de formation)

Résolution 3 : développer l'apprentissage et le recrutement en alternance menant à la diplomation

3. La communication et le récit collectif

La majorité des Départements s'accordent sur le fait qu'une stratégie de communication positive est partie intégrante des actions à mettre en œuvre en urgence.

En constat : nécessité de travailler sur les représentations du « social » qui sont souvent négatives et aller jusqu'à repenser la sémantique, en parlant de travailleur.se.s du lien, avec une réinscription de ces métiers dans le champ de la solidarité intervenant tout au long de la vie, de la petite enfance au grand âge, et non seulement pour les personnes précarisées.

Ces constats associés à un fort déficit d'attractivité conduisent à proposer deux résolutions, en partant d'un sens à redonner pour le travail social :

Résolution 4 : mettre en place une communication nationale conçue par les Départements et le secteur associatif, en lien avec l'Etat

Résolution 5 : remettre en question l'impact de ParcoursSup sur les choix d'orientation & travailler en amont sur les représentations en milieu scolaire

4. Pour une amélioration de la qualité du travail

Les organisations internes aux collectivités départementales sont également à repenser pour mieux répondre aux attentes des travailleur.se.rs sociaux et faciliter leur quotidien professionnel :

- Encadrer la dématérialisation excessive des procédures administratives qui entraîne du non recours aux droits et "enferme" les travailleurs sociaux dans un rôle d'écrivain administratif, au détriment de l'accompagnement social au long cours, qui est pourtant leur cœur de métier : faciliter la correspondance numérique entre départements mais aussi avec les organismes de sécurité sociale pour éviter des multiples saisies ; proposer un *reporting* unique simple pour l'ensemble des Départements, mieux répartir les missions entre agents administratifs et travailleur.se.rs sociaux pour laisser plus de place à l'accompagnement, retrouver de l'autonomie et des capacités décisionnaires ;
- Améliorer la qualité de vie au travail : doter tous les professionnels en équipement informatique ; mise à disposition de véhicules professionnels ou encore meilleur adaptation des rythmes de travail ;
- Développer des stratégies communes de recrutement, en misant notamment sur l'apprentissage : attribuer des primes aux tuteurs ; autoriser l'accès au diplôme de travailleur.se.rs sociaux par la voie de l'apprentissage ou de l'alternance afin d'avoir une meilleure connaissance des réalités de terrain, etc.
- Faire évoluer les statuts de certains métiers et leur intégration dans les collectivités : stopper les coexistences de statuts qui induisent des différences de grilles incompréhensibles aux yeux

des professionnels (fonction hospitalière et territoriale dans les foyers de l'enfance) ; mieux intégrer les assistants familiaux aux collectivités employeuses (ex : autoriser une double activité pour les accueils uniques, respecter leur droit à congé, etc.).

Sur ces mesures, plusieurs résolutions sont proposées :

Résolution 6 : encadrer la dématérialisation excessive des procédures administratives et penser l'interopérabilité entre les différentes plateformes

Résolution 7 : simplifier et systématiser la délivrance de certaines aides (ex : AAH, APA)

Résolution 8 : unifier et simplifier les outils de *reporting* entre Départements (référentiel national)

Résolution 9 : faire évoluer les statuts et la réglementation pour certains métiers (engager notamment une réflexion rapide pour une meilleure intégration des assistants familiaux au sein des services départementaux)

Résolution 10 : faire respecter la réglementation en matière de recours à l'intérim

IV. Quel positionnement pour DF ?

En prenant appui sur les recommandations du Livre blanc DF pourrait d'ici la fin de l'année :

- Adopter une chartre commune d'engagement des collectivités employeuses en faveur des métiers du lien ;
- Mettre en place en interne d'une collecte des initiatives départementales en matière de recrutement pour partager les bonnes pratiques.

Résolution 11 : constituer un groupe de travail dédié aux métiers du lien réunissant les présidents et co-présidents des groupes de travail de la commission « affaires sociales »

Résolution 12 : organiser une séquence « attractivité des métiers du lien » lors du congrès de DF à Strasbourg



Contribution de l'ANAS aux travaux autour du Livre Blanc du Haut Conseil du Travail Social

Déclaration de l'ANAS du 27 mars 2023

Un vocable approximatif réunit les titulaires des treize diplômes consacrés à la relation d'aide sous l'appellation de "travailleurs sociaux". Il recouvre des réalités disparates et rassemble des qualifications variant du niveau 7 (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement Social) au niveau 3 (Accompagnant Éducatif et Social). Le foisonnement de cette désignation affaiblit la lisibilité du travail social, déjà mise à mal par la conviction que son exercice pourrait se satisfaire de qualités personnelles ou de louables intentions. C'est ignorer que bien plus qu'affaire de cœur, le travail social est affaire de raison.

Depuis la création en 1932 du Brevet de capacité professionnelle d'assistant et d'assistante sociale de l'État français, le service social désigne un périmètre d'action particulier. Il s'agit de celui à partir duquel des professionnels dotés d'une connaissance approfondie des politiques sociales, préparés aux exigences de l'accompagnement psycho-social individuel ou collectif et animés d'une forte volonté de promouvoir des valeurs humanistes de progrès et de justice sociale, accueillent, conseillent, soutiennent et orientent les publics qu'ils accompagnent. Ils mobilisent autant que possible les ressources (sociales, administratives, culturelles, économiques...) présentes sur leur territoire d'exercice. L'année 1946 marqua une étape particulière pour cette profession qui accéda à la protection légale de son titre et à l'exigence de respect du secret professionnel. Une association professionnelle, l'Association Nationale des Assistants de Service social (ANAS), se dote peu après d'un code de déontologie. Bien que dépourvu de légitimité législative, sa permanence et son historicité lui confèrent l'aura d'un élément de doctrine. Sa référence dans plusieurs décisions de justice étoffent ce poids.

Depuis le mois de juillet 2016, l'ANAS contribue aux travaux du Haut Conseil du Travail Social. Au sein du collège des professionnels du secteur social et médico-social, ses représentants s'efforcent de clarifier et assurer les valeurs qui animent l'action des assistants sociaux. En toutes circonstances et grâce à leur engagement, ils promeuvent la dignité et la juste place de l'être humain. Loin des simplifications hâtives, ils composent avec des représentations qui génèrent nombre d'incompréhensions pesant simultanément sur les attentes des personnes accompagnées et des décideurs.

ANAS – 15, rue de Bruxelles – 75 009 PARIS

www.anas.fr

Correspondance à adresser à secretariat@anas.fr

Page 1/3

Soucieux de poursuivre sa tâche, le conseil d'administration de l'ANAS répond à la proposition présentée par le président du HCTS au mois de février 2023. En complément des positions énoncées par les membres de l'ANAS engagés au sein des différentes commissions de cette instance, 3 axes de recommandations s'imposent dans le contexte actuel:

Développer la lisibilité des missions du travail et du service social

- a) organiser des campagnes de communication centrées sur les spécificités du service social qui oeuvre en toute circonstance à une meilleure harmonie entre les personnes accompagnées et leur environnement
- b) relayer au niveau national la journée mondiale du travail social
- c) clarifier la complémentarité des 13 professions du travail social

Garantir un meilleur service aux personnes accompagnées

- a) dissocier le service social des logiques de prestations de service immédiates, en reconnaissant que le temps nécessaire à l'établissement d'une relation propice à la confiance, participe de leur action
- b) évaluer les actions à l'aune du niveau de participation effective des personnes accompagnées
- c) créer un corps professionnel spécialisé dans les interventions suppléantes auprès des personnes concernées par les dispositifs de protection des majeurs vulnérables¹
- d) créer l'instance professionnelle des assistants de service social garantissant aux personnes accompagnées: la compétence des professionnels et la meilleure qualité des accompagnements

Améliorer le champ d'initiative des assistantes sociales

- a) confiner le lien de subordination du contrat de travail des assistants sociaux aux seuls aspects organisationnels
- b) limiter la ligne hiérarchique des assistantes sociales à des personnels au moins titulaires d'un Diplôme d'Etat d'assistant de service social
- c) rattraper les retards de rémunération accumulés depuis plusieurs années et les aligner sur les standards européens
- d) gratifier la stabilité des professionnels qui participent à la continuité des institutions
- e) inscrire des actions de recherche menées par les assistants sociaux au nombre des missions incontournables des institutions employeuses
- f) promouvoir et gratifier l'exercice et la participation à la formation et certification des assistants de service social

Le service social exige bien plus que la connaissance des dispositifs de protection sociale ou de renforcement de la cohésion sociale. Il rassemble des actions dont la finalité vise à réduire les distorsions qui éloignent la vie menée par les individus ou les groupes d'individus de leurs projets émancipateurs. Il tend au rapprochement des aspirations humaines et de l'organisation sociale.

¹ Afin de différencier les actes de représentation des actes d'accompagnement

L'exercice de l'autonomie et la prise de responsabilité par les personnes accompagnées désignent l'objectif des assistantes de service social. La congruence et l'intérêt des personnes qu'ils accompagnent sont indissociables de leur travail. Les assistants sociaux savent que le sens de leur travail se trouve dans la lutte contre les inégalités, la constante recherche de compréhension des actions individuelles et l'inaltérable promotion de la dignité humaine. L'avenir du travail social passe par la reconnaissance de ses spécificités. Trop souvent perçu comme un appendice, pour ne pas dire un accessoire, de champs de connaissances bénéficiant d'une forte légitimité (le droit, la médecine, l'économie...), il survivra et poursuivra sa tâche en soutenant son parti-pris de respecter la parole et les choix de chacun, pourvu qu'ils s'inscrivent dans une perspective émancipatrice.

Le Conseil d'Administration de l'ANAS

De la pertinence de réintroduire la fonction de conseiller technique en travail social dans les organisations des Départements

contribution ANCASD pour le livre blanc du TS- HCTS

Dans un contexte d'extension du modèle managérial d'entreprise aux politiques sociales, de généralisation du principe de la start-up, de la performance individuelle et de l'innovation comme mot d'ordre, où l'adaptabilité permanente des individus et des organisations tient lieu de contenu théorique aux pratiques professionnelles des travailleurs sociaux et d'objectif de pilotage pour les cadres, il nous apparaît indispensable de réintroduire la fonction de conseiller technique en travail social dans l'organisation des politiques sociales départementales pour redonner une perspective de sens au travail social et à ceux qui le mettent en œuvre avec les personnes accompagnées.

Les origines

L'histoire du conseil technique de service social en France est intimement liée à l'organisation de l'action sociale et au virage de la décentralisation confiant la compétence sociale aux départements avec une liberté d'organisation de ses services pour la mise en œuvre des politiques confiées.

Pré décentralisation (1982) et rappelé entre autres dans la Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 et dans le décret 2017-1052 :

Le corps interministériel des conseillers techniques de service social des administrations d'Etat, est règlementé par un concours, deux grades (conseiller technique et conseiller technique supérieur).

Les membres du corps interministériel des conseillers techniques de service social assurent la conception et ont la responsabilité de la conduite des actions visant à aider les agents, les personnes, les familles qui connaissent des difficultés sociales ou socioprofessionnelles, en recherchant les causes qui compromettent leur équilibre psychologique économique ou social et en menant toute action susceptible de prévenir et de remédier à ces difficultés dans le cadre d'actions individuelles et collectives.

Les agents relevant du grade de conseiller technique de service social ont vocation à assurer des fonctions d'encadrement ou de coordination de l'activité des assistants de service social des administrations de l'Etat ainsi que des fonctions d'expertise dans le cadre de la mise en œuvre des politiques d'action sociale.

Les agents relevant du grade de conseiller technique supérieur de service social ont vocation à assurer des fonctions d'encadrement d'équipes de conseillers techniques de service social et d'assistants de service social.

Une bonification indiciaire (NBI) de 50 points est attribuée à la fonction d'expertise conseil technique. Ces postes perdurent dans les administrations non déconcentrées de l'Etat (notamment éducation, armées, sanitaire...) avec un accès par concours au grade de conseiller technique et conseiller technique supérieur.

Post décentralisation Loi 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions relatives à la fonction publique territoriale et décret du 28 août 1992 portant statut particulier du cadre d'emploi des conseillers territoriaux socio-éducatifs

Les conseillers socio-éducatifs peuvent être associés à l'élaboration des projets thérapeutiques, éducatifs, pédagogiques mis en œuvre dans les services des collectivités territoriales et leurs établissements publics. Ils ont pour mission d'encadrer notamment des personnels sociaux et éducatifs de l'établissement ou du service de la collectivité. Ils définissent les orientations relatives à la collaboration avec les familles et les institutions. Les membres du cadre d'emploi peuvent dans les départements occuper des emplois de responsable de circonscription et de conseiller technique.

Les responsables de circonscription sont chargés dans leur circonscription d'action sanitaire et sociale, sous l'autorité du responsable de l'action sanitaire et sociale du département, de définir les besoins et de mettre en œuvre la politique du département dans les secteurs qui sont de sa compétence en matière sanitaire et sociale et d'encadrer ou de coordonner l'action des agents du département travaillant dans le secteur sanitaire et social.

Les conseillers techniques sont chargés, sous l'autorité du responsable de l'action sanitaire et sociale du département, de définir les besoins et de mettre en œuvre la politique du département dans les secteurs qui sont de sa compétence en matière sanitaire et sociale et d'encadrer, le cas échéant, l'action des responsables de circonscription.

Le nombre de point d'indice NBI reste identique pour le Conseiller Technique (50) et est de 35 pour le responsable de circonscription.

Il peut être créé 1 emploi de conseiller technique dans chaque département et deux emplois de conseiller technique dans les départements de plus de 1 million d'habitants.

Au gré des phases successives de décentralisation, des mouvements réguliers de transformation des organigrammes de chaque institution départementale et des différentes lectures faites des missions du conseiller technique, cette fonction a été supprimée, transformée en chargé de mission, rattachée à une direction thématique (habitat, insertion, enfance famille, action sociale...), intégrée aux activités des responsables de circonscription sociale au gré du maintien ou de la suppression d'un service social généraliste centralisé ou déconcentré dans des circonscriptions.

Cette évolution est parallèle des réponses sectorielles et de l'accumulation des dispositifs dans les politiques sociales au cours des trente dernières années.

Ainsi, tout comme l'empilement des dispositifs et le travail en silo des professionnels de l'action sociale, l'absence de transversalité, le pilotage par objectif d'utilisation de dispositifs et le développement de services spécialisés thématiques perçus comme efficaces en miroir à la polyvalence généraliste non sectorielle, amènera un non-sens et un contre sens de continuer à cultiver des espaces temps et fonction de conseil technique en travail social. L'avènement du RGPD et le développement des GED et clouds facilitant le partage d'information sembleront des réponses sécurisées d'éthique et déontologie, et d'approche globale transversale dans le travail social.

La fonction de conseiller technique en travail social : investissement d'avenir dans le contexte du travail social d'aujourd'hui et de demain pour le champ professionnel, ses praticiens et les personnes accompagnées

En tant que chef de file des solidarités humaines et territoriales, l'enjeu actuel des Départements et de l'intervention sociale au sens large est bien d'accompagner une évolution des pratiques professionnelles et leur diffusion au plus grand nombre. Le but étant de proposer de meilleures réponses aux attentes de la population et contribuer collectivement à une société plus inclusive qui prend en compte les compétences de chacun dans une équité de droits à être citoyen.

La place et les modes d'action du travail social sont intimement liés aux évolutions de la société, elle-même toujours en mouvement.

Dans un contexte de relations sociales et citoyennes déjà en tension (gilets jaunes, défiance envers les élus et les institutions, désaffection envers les métiers du soin à l'autre...) , la crise sanitaire Covid 19 venue exacerber les problématiques sociales et la fragilité de certains publics, oblige le travail social et ceux qui le mettent en œuvre à une actualisation des repères sociaux et méthodes de travail social, une recherche de clés de réponse réadaptées pour les professionnels sociaux et médico-sociaux avec les personnes accompagnées.

Les préconisations de 3 rapports essentiels de 2022* (Le rapport Piveteau « *Experts, acteurs ensemble...Pour une société qui change* » (février 2022), le rapport du Conseil économique social et environnemental (CESE) sur « *Les métiers de la cohésion sociale* » (juillet 2022) et le « *Livre vert du travail social du Haut Conseil en Travail Social (HCTS)* ») convergent sur la nécessité de repenser le travail social en partant de la personne accompagnée, refonder la relation à l'utilisateur pour nos collectivités, réintégrer des espaces d'analyse de la pratique, engager un changement de posture des professionnels et des cadres, investir dans la formation des professionnels et des cadres, dans l'actualisation des connaissances, le développement d'initiatives et la capitalisation des évaluations et l'essaimage...préconisations qui appellent à réintroduire la fonction de conseiller technique en travail social, et la rendre plus lisible et visible dans l'architecture de l'encadrement de l'action sociale et du travail social dans les départements pour mettre au travail la déclinaison opérationnelle de ces changements majeurs.

D'une nature éminemment transverse, l'intervention du conseiller technique prend en compte l'intervention sociale dans sa dimension globale et complexe et ce, afin de « sortir du caractère vertical des politiques et des dispositifs d'action sociale et libérer ainsi l'initiative », comme l'appelait déjà le rapport Bourguignon de 2015. Cette approche transverse permet ainsi d'explorer et d'accompagner les différentes dimensions de l'exercice professionnel.

Dans le cadre de ses missions d'appui et d'expertise, le Conseil Technique permet :

- D'assurer une veille, un devoir d'alerte et une garantie des spécificités de l'action sociale et du travail social dans le projet institutionnel, le développement et la coordination des services et des pratiques, l'articulation et la réflexion avec les partenaires au service des personnes accompagnées.
- D'apporter un appui méthodologique de conseil d'expertise, facilitation à l'intention des professionnels, des cadres de proximité, des directions et des élus.
- D'accompagner les réflexions et la mise en œuvre des changements de postures professionnelles attendues.
- De soutenir la mise en place d'expérimentations innovantes et leur évaluation.
- De soutenir la réflexion, la technicité et la pratique professionnelle, le suivi et la prospective des besoins en formation.

Dans son implication dans les espaces de production de la réflexion et des orientations au niveau national (HCTS), régional et local (CLTSDS), le Conseil Technique contribue aux travaux qui engagent le devenir du travail social, ses orientations et modalités d'exercice et, se doit de contribuer à l'essaimage des expérimentations, innovations et initiatives pour produire du sens collectif et une culture commune.

L'enjeu de désaffection transverse au monde du travail et des métiers de service à l'autre, exacerbé depuis la crise sanitaire, oblige le conseil technique à un rôle central et pivot : le sens du travail pour les professionnels des métiers de la cohésion sociale, et pas seulement le sens du travail social...

Renforcer l'attractivité des métiers de la cohésion sociale passe par redonner du sens aux actes professionnels quotidiens et à l'accompagnement social : « *agir pour penser et penser pour agir* » en appui sur les dimensions éthiques et déontologiques, fondamentales du travail social et dont le conseiller technique doit être le garant au service des personnes accompagnées, de la responsabilité engagée des collectivités, et de celle de chacun des professionnels cadres et de terrain, dans la déclinaison de l'intervention sociale.

Cette dimension est rappelée dans les divers rapports : « *L'évolution de l'action sociale et éducative se mesure également à l'aune des réflexions déontologiques, éthiques et transversales des différents secteurs d'activité. À ce titre, le Haut conseil du travail social (HCTS) et ses déclinaisons locales méritent d'être renforcés dans leur rôle auprès des pouvoirs publics. Une campagne de communication devrait s'engager sur le sens et l'éthique des métiers du social axé sur le sens, l'éthique et les valeurs du travail social, médico-social et de l'animation socio-éducative* » (Rapport CESE, juillet 2023).

Ethique et déontologie : importance du rôle du conseiller technique travail social, dans un espace de réflexion déontologique

La référence aux valeurs éthiques constitue un fondement du travail social. Des questions éthiques ont toujours surgi dans l'action sociale parce que ces métiers de l'humain accompagnent des personnes, dont les situations révèlent des éléments de complexité, des situations toujours singulières. De plus, le travail social s'exerce dans un contexte en évolution constante tant d'un point de vue politique, juridique, économique, professionnel et sociétal. Ainsi, les crises successives, sanitaires, économiques, sociales, écologiques, impactent et interrogent de façon aiguë le sens du travail social, autant chez les travailleurs sociaux de proximité que les cadres intermédiaires tout comme les élus départementaux porteurs des politiques sociales.

Aussi, le conseiller technique, dans sa place médiane entre l'action sociale de terrain et les niveaux institutionnels de décision, est le garant de la recherche de sens pour interroger les doutes sur la position à prendre, sur la nécessaire distanciation à l'ajustement des pratiques, à l'approfondissement des questionnements relatifs aux tensions éthiques.

Il joue un rôle moteur dans la mise en place, dans l'animation d'espaces (ou comités, ou instances) de concertations éthiques au sein de la collectivité. Il impulse une réflexion collégiale, distanciée, enrichie par la diversité des expériences et des compétences de ses membres. Il favorise la mise en débat des tensions éprouvées, il favorise dans une démarche distanciée la mise à jour des enjeux qui s'en dégagent, et les valeurs éthiques qui mettent en tension la posture professionnelle. Cet espace de réflexion permet la prise de position, ou de décision dans une démarche totalement consultative. Enfin le conseiller technique, dans sa fonction de soutien à l'intervention sociale du moment mais aussi de demain, peut impulser, soutenir, diffuser le fruit des réflexions de l'espace éthique par des avis ou des recommandations.

L'ANCASD, association nationale des cadres d'action sociale des Départements, par l'implication et l'engagement de ses adhérents conseillers techniques et cadres de proximités, contribue à faire culture commune, éviter l'isolement professionnel dans une fonction d'assemblier et de garant au carrefour des tensions ascendantes et descendantes, hiérarchiques et matricielles, de l'organisation des politiques sociales et leur mise en œuvre. Le partage d'expériences renforce et consolide le positionnement professionnel et la mise à distance indispensable pour un respect de l'éthique en travail social. La co-construction qui s'opère alors, assoit un socle de connaissances et de ressources pour accompagner les changements au sein de nos collectivités, et faciliter les adaptations et les innovations.

La mise en réseau réalisée par l'ANCASD a une portée à large spectre qui agit sur les pratiques professionnelles de travail social, interroge les enjeux organisationnels et fonctionnels des services et in fine contribue à garantir une qualité d'accueil et d'accompagnement des personnes auxquelles les politiques sociales sont destinées.

Article co-écrit par Delphine Lemonnier (Gironde) - Marie Le Bars (Côtes d'Armor) - Nathalie Perin (Haute Pyrénées) - Françoise Delpech (Tarn et Garonne) - Cristelle Martin (Charente-Maritime)

I- L'apport explicite de l'éthique pour une recherche de sens :

L'indispensable et urgente valorisation du travail social passe par la réaffirmation des principes fondamentaux des compétences éthiques et du positionnement professionnel qui structurent autant qu'ils révèlent l'identité du travail social, avec le souci permanent de l'intérêt supérieur de la personne ou de la population concernées. Par ailleurs, la référence aux valeurs, fondamentalement éthiques, qui participent à la fondation du travail social¹, souffre aujourd'hui d'un manque de visibilité, de lisibilité et de reconnaissance.

La Commission éthique et déontologie présente des propositions concrètes qui prennent appui sur les deux notions que sont l'éthique et la déontologie, qu'il convient de distinguer sans les disjoindre et de les relier sans les confondre². Il est essentiel de préciser la notion d'éthique et de la différencier de celle de la déontologie.

Dans la constellation des définitions et approches de l'éthique, nous choisissons le terme de « **la démarche éthique** »³, en articulation des composantes de l'éthique personnelle, professionnelle, institutionnelle. Il s'agit ici d'engager le mouvement de l'accompagnement avec et au service d'autrui, dans un cheminement où se mêlent actions et pensées au service de la singularité des situations.

En préalable au questionnement, la démarche éthique est en premier lieu un *engagement*⁴ émanant des pratiques professionnelles qui se manifeste par des gestes très concrets vis à vis d'autrui : l'attention à l'autre, le temps de l'écoute, la conscience professionnelle. Ces conduites professionnelles sont sous-tendues par un certain nombre de valeurs : « le respect de la dignité de chaque personne, la non-discrimination et l'égalité, la confidentialité et le respect de la vie privée, la responsabilité et la transparence, l'éthique professionnelle, le bien commun »⁵. Du fait de cet engagement, cela nécessite, dans certaines situations, une démarche de distanciation par la réflexion et « un questionnement sur la pratique » mais aussi un processus d'examen critique des différentes perspectives comme celle d'envisager les modes de traitement d'un problème et les actions visant, individuellement ou collégalement, à une prise de décision étayée prenant en considération la singularité de la situation et les points de vue des acteurs : « *une sagesse pratique* »⁶. En ce sens, la démarche éthique vise à mettre la personne concernée par l'action au centre des préoccupations et à construire, avec elle et pour elle, la réponse la plus juste et la plus adaptée⁷. Enfin, la démarche éthique doit pouvoir développer une dimension critique en permettant aux professionnels de ré-interroger les fondements et les finalités de leur intervention.

¹ On parlera ici des valeurs humanistes (telles que la dignité ou le respect), les valeurs fondées sur le droit (telles que la confidentialité) et les valeurs démocratiques (telles que la laïcité ou la justice sociale).

² Propos tenu par A. GRESSET-VEYS, coordinatrice du CNADE (à partir des *Références Déontologiques pour les Pratiques Sociales*)

³ P. BONJOUR, Docteur es Lettres et Science de l'Education Université Lyon, membre du CNADE.

⁴ Pour reprendre le propos de Fabrice GZIL, codirecteur de l'Espace Ethique d'IDF (audition avril 2023)

⁵ D. DUBASQUE. *Ethique en travail social : une pratique exigeante*. Janvier 2023.

⁶ Pour reprendre l'expression de Paul RICOEUR

⁷ Op.Cit.

La déontologie est à comprendre comme un ensemble de devoirs et de règles dont se dote une profession pour régir la conduite de ceux qui l'exercent et organiser ses fonctionnements. (Ces règles déclinent de façon opérationnelle et concrète les valeurs ci-dessus déclinées de la démarche éthique). La déontologie donne une conscience des limites et des règles, bien que celles-ci n'aient pas nécessairement de caractère injonctif. Elles constituent des balises importantes auxquelles tout travailleur social peut se référer ; et un cadre que tout employeur (public/privé) doit intégrer dans les orientations et les directives qu'il donne à ses professionnels. Le travail social se réfère à un certain nombre de règles déontologiques au niveau international (Fédération internationale des travailleurs sociaux (IFSW) 1994) : elles se fondent sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, sur les conventions internationales. Au niveau national, elles s'appuient sur la définition du travail social, et se fondent sur les textes législatifs, notamment le CASF, le Code Pénal, le Code Civil, qui mettent en évidence les droits des usagers et le respect du droit à la vie privée ; ces règles sont déclinées dans un Code de Déontologie ((UFAS/ANAS). Généralement, leur architecture aborde les devoirs liés aux principes généraux, les devoirs envers les personnes concernées, les obligations envers les organismes employeurs, les obligations envers la profession.

Des questions éthiques ont toujours surgi dans l'action sociale et médico-sociale parce qu'il s'agit de situations parfois complexes et toujours singulières. Les travailleurs sociaux ne disposent pas toujours du temps et de la distanciation nécessaires à l'ajustement de leurs pratiques et à l'approfondissement des questionnements qui se présentent à eux. Tout autant, les cadres, leurs dirigeants mais aussi les gouvernants expriment le besoin d'un éclairage, tant dans les institutions publiques que privées. Il leur faut pouvoir interroger les tensions éthiques qui se posent à eux, réfréner l'urgence d'agir pour faire un pas de côté et retrouver du sens à l'intervention sociale.

La CEDTS réaffirme l'urgente nécessité de créer des *espaces-temps* de réflexion éthique : espace-temps, puisqu'il s'agit tout autant d'instituer des dispositifs éthiques que de reconnaître et valoriser le temps à y consacrer. La CEDTS réaffirme, par ailleurs, l'urgence de rendre distinctement lisible la démarche éthique dans la formation initiale et continue en cours d'emploi.

1) Pour une forte incitation au développement des ressources et des démarches éthiques en travail social

Si les revalorisations salariales, matérielles et organisationnelles, attendues pour tous les métiers de l'humain sont capitales pour le travail social, la nécessité de trouver du sens, de résoudre les dilemmes ou contradictions et de penser son travail, forment un enjeu culturel et civilisationnel tout aussi important. Cet enjeu peut faire face à une désaffection actuelle envers la plupart des métiers du service aux personnes et à la collectivité.

Quel est l'état du traitement des questions complexes qui caractérisent les relations humaines ? Comment sont partagées les responsabilités éthiques au-delà de celle du professionnel ?

À une pratique basée sur la relation humaine, il faut un soutien flexible, agile, pour se poser les bonnes questions, pour éclairer les choix qui reviennent à chacun dans sa responsabilité.

À un fonctionnement institutionnel, il faut un espace indépendant, réactif, pour poser des questions, pour conseiller les choix qui organisent les dispositifs publics ou managériaux, pour compléter la responsabilité de l'institution.

À une politique sociale, il faut éclairer sa finalité qui détermine sa mise en œuvre, pour son appropriation collective et individuelle.

À l'origine, des comités de veille ou comités éthiques ont été mis en place dans les collectivités locales dans les années 1980, en raison de l'informatisation de certains services d'action sociale.

Depuis lors, les instances éthiques existent à toutes les échelles intra (l'établissement, l'institution) locales, nationales et internationales. Malgré leur nombre encore restreint, elles font la preuve de leur utilité (complémentaire et distincte des dispositifs d'évaluation ou de certification, telle que l'approche Qualité) et ce aussi bien pour les questions concrètes, immédiates que pour les questions de fonds, les modèles, les politiques. Elles émettent des avis, des recommandations, aident à la décision parfois. Pour le travail social, elles viennent apporter une dimension propre à ses champs, à sa plus que centaine de métiers, en toute proximité de la relation entre la personne accompagnée et le travailleur social.

L'éthique en travail social mérite d'être travaillée :

- comme un domaine éthique propre pour participer à sa valorisation, pour traiter de questions spécifiques, pour centrer les représentations, pour progresser avec un projet...
- et en lien à l'ensemble des ressources éthiques car elle participe d'aspects et de sources plus larges (métiers de l'humain, Care, éducation, service public ...) et pour cela croisera :

les domaines voisins : éthique en service public, éthique en santé

les champs d'applications : déontologies professionnelles, éthique et numérique

les sources : sciences humaines et sociales et plus particulièrement la philosophie, le droit

le moyen et finalité : la citoyenneté notamment⁸.

Ces instances ad hoc sont au carrefour, ou en interaction avec ces autres champs et ressources.

Il est donc important de **reconnaître l'apport de ces instances existantes**, leur légitimité par leurs travaux, leurs offres de ressources, leurs méthodes prudentes et résolues, indépendantes et participatives, en accord avec les organisations privées et les pouvoirs publics qu'elles renforcent pour les rendre plus justes.

Il est utile de faciliter et de soutenir leur développement mais aussi d'accompagner leur mise en œuvre à chaque niveau, en accord avec les structures concernées et pour cela nous préconisons de **déployer un programme vers et avec** toutes les organisations :

- de **reconnaissance**

* légitimer officiellement en affirmant la nature, le statut, l'utilité, la régularité de ces instances ou ressources à toutes les échelles

* capitaliser⁹ à partir des bonnes pratiques et modes d'intervention des instances œuvrant en travail social

⁸ Source ERETS PACA du CLTSDS de PACA

⁹ Il s'agit en outre ici de caler initialement un bon modèle (pas de confiscation centrale ou experte, une question éthique de tous et pour tous, un langage commun vivant et évolutif, le fait collectif et explicite etc.) et des fonctions clés (saisine et auto saisine, avis sur les dispositifs ou les supports, production de référentiels, composition plurielle, accompagnement formatif etc.)

* développer et faire rayonner le réseau des instances éthiques en travail social, en confortant sa coordination, son interaction avec la CEDTS du HCTS, son support collaboratif.

- **De sensibilisation**

* démontrer l'importance des démarches éthiques en travail social par un ensemble de cas traités illustratifs du soutien au monde professionnel et aux droits des personnes concernées (publications et infolettres)

* convaincre les équipes, l'encadrement, les gouvernances et les tutelles du bénéfice du développement de l'éthique par un plaidoyer rationnel et motivant (déclaration officielle)

* animer une campagne décentralisée et des web conférences telles que celle du réseau des instances éthiques

* faciliter une diffusion et une vulgarisation des ressources par une communication accessible à tous (FALC, supports audio ou vidéo, braille, etc.)

- **D'incitation au développement**

* aides concrètes et moyens de base, par un financement incitatif (appel à projets ou à manifestations d'intérêts) à la création, dans chaque région, de centres de ressources, d'instances dans les organisations

* ingénierie d'appui, à partir du Guide et de compléments méthodologiques

* formations étendues à toutes les parties prenantes et pour la FP (voir plus loin)

* recherches-actions (appel à contribution avec un fond d'initiative) pour mener localement des expérimentations apprenantes (sur 4 ans ?) et les partager

* avant d'arriver à des exigences réglementaires à terme, commencer par créer un label cogéré entre instances, voire entre instances et CEDTS.

Avec le renfort du réseau des instances qui se construit, le HCTS et sa CEDTS peuvent ici appuyer un tel programme pour en doubler chaque année le déploiement. En outre, les Comités locaux du Travail Social et du Développement Social et les Espaces de Réflexion Ethique Régionaux sont des leviers dans ce cadre, par leur implantation et leur connaissance des territoires, et souvent leur composition plurielle.

Sur un plan plus général, l'appel au développement des ressources éthiques sera rendu convaincant si des questions éthiques de fond sont traitées pour orienter la politique sociale juste. Cela appelle à envoyer à ses acteurs **un message à agir** pour la justice sociale ou sur leurs modèles économiques, sur la place de chaque personne, citoyenne active et protégée comme travailleur social. Il y va de l'avenir de notre solidarité et l'apport de la démarche éthique est une pratique constructive, aidante et démocratique, loin de l'effet d'annonce ou de l'idéologie.

Cela concerne par exemple :

- une position sur la nécessaire limitation de la lucrativité pour gérer les services sociaux à la lumière des nombreuses dérives¹⁰ connues et de celles qui vont se révéler,

- un respect du libre-arbitre et du libre choix des personnes face à la redondance en cours du désir de mesures de contraintes ou de contractualisations forcées

¹⁰ Cela n'exonère pas les services publics ou les services associatifs des risques de dérives pour d'autres motifs que le seul profit. L'éthique dans l'utilité sociale est une vigilance pour tous sur les champs du travail social.

- l'intérêt économique, social et éducatif de renforcer la prévention et l'autonomisation pour limiter le curatif
- le rôle de la gouvernance et de la hiérarchie aussi bien pour affirmer les priorités relationnelles avec celle de l'éthique que pour la prévention régulière de l'utilisation du social dans une visée clientéliste locale.

Ces orientations générales se déclinent également à l'échelle locale car **les élus locaux sont les porteurs essentiels des politiques sociales**, il s'agit de les appuyer par l'ingénierie sociale et par les ressources éthiques car ils sont, avec leurs services et leurs agents, soumis à des tensions extrêmes parfois ingérables au quotidien.

Cette dimension a bien été évoquée dans le Livre Vert comme une base importante pour la qualité de toutes les interventions sociales. Elle revitalise la culture des travailleurs sociaux, les renforcent sur un noyau de sens plus que de normalisation. Elle équilibre le management et la gestion économique des organisations. Elle ne se confond ni avec l'Analyse des Pratiques Professionnelles, ni avec les audits ou les démarches qualités. Elle aide la pratique professionnelle, augmente la pratique collective et la place et les droits des personnes accompagnées. **Le développement varié des instances et ressources éthiques à toutes les échelles est donc une priorité.**

Parmi ces ressources, **la formation professionnelle et la formation des acteurs en situation** sont des conditions et accompagnements obligés.

1) Pour un module de formation clairement identifié et dédié à la démarche éthique :

La réflexion de la CEDTS prend appui sur les travaux menés dans le cadre des Etats Généraux du Travail Social en 2015¹¹, sur le rapport de Commission Professionnelle Consultative du travail social et de l'intervention sociale de 2016¹², sur les arrêtés du 10 mars 2020¹³, du 22 août 2018¹⁴ et du 9 août 2022¹⁵. La réflexion de la CDTs prend également appui sur le rapport 2022-131 de l'IGESR conjoint avec l'IGAS et relatif à l'amélioration des processus de certification et à l'articulation avec les autres dispositifs de formation¹⁶. **La structure du socle commun de connaissances, de compétences et de pratiques** pose les bases de ce qui constitue l'identité du travail social. La Commission Professionnelle Consultative a identifié les compétences du socle commun organisé en trois « registres » : le **registre des compétences éthiques et de positionnement professionnel** (savoir-faire et savoirs basés sur le respect des personnes et de leurs droits) ; le registre des compétences techniques en intervention sociale et enfin le registre des compétences transversales. Ces trois registres de compétences, qui se fondent les uns aux autres, s'inscrivent dans une dynamique systémique indispensable à l'acquisition des compétences elles-mêmes.

Or, plusieurs écueils sont observés quant à la déclinaison très concrète des trois registres ici mentionnés :

¹¹ Conduisant à des propositions de cadrage pour une nouvelle architecture des diplômes en travail social.

¹² Proposant, notamment, de renforcer l'attractivité du secteur et d'élaborer un *socle commun de compétences éthiques, techniques et transversales*.

¹³ Conduisant à des propositions de déclinaisons des diplômes d'état par *blocs de compétences*.

¹⁴ Conduisant à l'instauration d'un *socle commun de compétences* entre les 5 diplômes d'état AS, CESF, EJE, ES, ETS.

¹⁵ Portant modification de l'arrêté du 22 août 2018.

¹⁶ IGESR-IGAS. *La certification des diplômes du travail social par les services déconcentrés de l'Etat*. 5 octobre 2022

- Si les formations de travailleurs sociaux et médico-sociaux permettent l'analyse des pratiques et postures professionnelles, si elles apportent des connaissances en matière de droit des personnes accompagnées et interrogent ce qui vient motiver l'engagement professionnel des étudiants, force est de constater que la démarche éthique – dans sa dimension théorique mais aussi dans sa dimension méthodologique – est absente des contenus de formation initiale
- Par ailleurs, certains diplômes s'obtiennent aujourd'hui dans le cadre de parcours de formation accélérés, type « Bachelor » : diplômes qui viennent interroger les fondements des postures et compétences métiers. D'autres valident une certification dans le cadre de l'apprentissage d'un nouveau métier¹⁷. Dans le cadre de ces formations courtes, où l'accompagnement pédagogique ne peut qu'être condensé, la CEDTS peut penser que la sensibilisation à la démarche éthique fait défaut ou ne peut, de fait, être abordée que sous le mode du « saupoudrage » : comment, dans ce contexte, permettre aux futurs professionnels de traiter les points de tension éthique que soulèveront leurs pratiques dans des situations concrètes ?
- De plus, quand elle est évoquée, la démarche éthique est parfois traitée avec confusions, amalgames entre des termes, des disciplines qui se convoquent mutuellement mais qui renvoient à des pratiques différentes selon la formation professionnelle : ainsi, l'étudiant en formation d'assistant de service social entendra parler de repères déontologiques à l'endroit où l'apprenant éducateur spécialisé reléguera l'éthique à une discipline qui traitera davantage des tensions d'ordre médical ou paramédical.

Les résultats de l'enquête flash¹⁸ montrent, en outre, chez les répondants (et ce de manière plus marquée chez les professionnels de terrain) une tendance à amalgamer les notions de « morale », « déontologie », « bientraitance », « valeurs », « éthique » et « droit ». Comme si, alors que le besoin de traiter les paradoxes et dilemmes de l'action sociale et médico-sociale se fait cruellement sentir dans la pratique, l'éthique restait un concept aux contours nébuleux et relevant d'une discipline d'expert.

- Enfin, nous ne sommes pas sans savoir que l'éthique s'inscrit dans les Recommandations de Bonnes Pratiques depuis plus de douze ans¹⁹. Nous savons aussi que le nouveau Référentiel d'Evaluation de la Qualité des ESSMS porte quatre valeurs fondamentales dont « *la réflexion éthique des professionnels* », que ce référentiel décliné par la Haute Autorité de Santé vise à apprécier la capacité des professionnels « *à avoir un questionnement éthique* » et celle des gouvernances « *à impulser (...) l'éthique* ». La sensibilisation et la formation des professionnels au questionnement éthique est un critère textuellement mentionné par la HAS²⁰. Pour autant, l'éthique n'a intégré, qu'à la marge, les contenus de formation continue et en situation des professionnels de l'action sociale et médico-sociale : dans ce contexte, comment aider ces derniers lorsqu'ils sont aux prises avec des contradictions entre différentes logiques ?

Parce que nous formons, *aujourd'hui*, les travailleurs sociaux de *demain*,

¹⁷ Par exemple : Assistant au Projet et Parcours de Vie (APPV) ou Conseiller en accessibilité

¹⁸ Cf. Résultats de l'enquête flash CEDTS du HCTS (10 décembre 2002 au 16 janvier 2023)

¹⁹ L'éthique fait d'ailleurs spécifiquement l'objet d'une RBPP publiée par l'ANESM en octobre 2010. *Le questionnement éthique dans les établissements et services médico-sociaux*. Voir aussi la RBPP *La bientraitance, définition et repères pour sa mise en œuvre* (ANESM. Juillet 2008, page 35).

²⁰ Référentiel d'évaluation de la qualité des ESSMS. Critère 2.1.3 « *Les professionnels sont régulièrement sensibilisés et/ou formés au questionnement éthique* ». Critère permettant, avec trois autres, d'évaluer l'atteinte de l'objectif 2.1 « *Les professionnels contribuent aux questionnements éthiques* ».

Parce que la crise des métiers et les transformations majeures du secteur sont venues mettre en exergue *l'urgence vécue par les travailleurs sociaux et médico-sociaux, à savoir celle de mettre du sens à leurs pratiques*,

Parce que dans leurs réponses à l'enquête flash menée fin 2022-début 2023, les professionnels de l'action sociale et médico-sociale (tous statuts confondus) mettent en évidence *le besoin de formation* à la démarche éthique mais aussi *le besoin d'accompagnement* au traitement du point de tension éthique²¹,

Parce qu'en respect du référentiel d'évaluation de la qualité des ESSMS, il apparaît inenvisageable d'évaluer des pratiques de questionnement éthique si les professionnels concernés n'ont pas été préalablement formés à la démarche éthique et à la méthodologie de traitement d'un point de tension éthique,

Parce que l'éthique tient à la nature de sa démarche et non à son usage instrumental,

Parce que, dans ce contexte, l'absence de formation risque de conduire à certains écueils dommageables pour la qualité d'accompagnement des personnes et la qualité de vie au travail des professionnels (par exemple : création d'un comité éthique « vitrine » sans mobilisation réelle et engagée de la réflexion éthique, mobilisation d'un expert à qui serait déléguée la réflexion éthique sans possibilité d'appropriation par les acteurs engagés dans le traitement du questionnement éthique), La CEDTS du HCTS plaide en faveur de **la création et de l'ajout d'un module de formation clairement identifié et dédié à la démarche éthique**²² tant dans les formations initiales en travail social que dans le cadre continu des parcours et formations professionnels. Si, en premier lieu, le périmètre à appréhender devra concerner les treize métiers diplômés d'état du travail social, il importera de ne pas ignorer l'ensemble des professions de l'action sociale et médico-sociale.

Le module « ***Ethique et démarche éthique*** » devra donc également être proposé dans le cadre de la formation en cours d'emploi, de la Validation des Acquis de l'Expérience mais aussi de la formation en alternance.

Les propositions de la CEDTS plaident par ailleurs en faveur **du financement et déploiement de travaux de recherche en éthique pour le travail social** (recherches et recherches-action).

II- Pour un socle déontologique gardien du sens du travail social :

Nous avons évoqué en premier lieu, les notions de « déontologie » et de « démarche éthique ». Deux éléments de tension sont en présence : d'une part une multitude de métiers, de titres et de fonctions sans corps professionnel de rattachement composent les métiers de l'action sociale (on avance souvent le chiffre de 1,3 millions de travailleurs sociaux en se fondant sur l'énumération figurant à l'article L451-1 du CASF). D'autre part, les actions réalisées sont de plus en plus souvent pluridisciplinaires, complémentaires, partenariales et brassent aussi des références disparates.

Seule, la profession d'assistant de service social est caractérisée par un code de déontologie élaboré dès 1949 par l'ANAS, actualisé en 1981 puis 1994. On peut aujourd'hui s'interroger en toute légitimité, au regard des 90 métiers du social, s'il ne serait pas pertinent de rechercher un socle commun aux différents intervenants, des repères déontologiques « trans-professionnels » pour

²¹ Cf. Résultats de l'enquête flash CEDTS du HCTS (10 décembre 2002 au 16 janvier 2023)

²² Cf. Proposition de contenu pédagogique en annexe. Module « *Ethique et démarche éthique* ».

l'action sociale et médico-sociale. Pour autant, en travail social, ils peuvent être perçus avec une certaine tension : certains peuvent les critiquer comme un mode d'enfermement de la pensée. Et comme une caution au maintien de formes de corporatisme, et faire écran de fumée en exemptant une profession de règles qui s'imposent pourtant à toutes les autres. Pour la plupart, elle est une balise à partir de laquelle la réflexion s'élabore. C'est cette deuxième approche, positive, ouverte, et tournée vers un travail social en devenir, sur laquelle s'appuient les propositions déclinées ci-après.

La CEDTS pose l'impérieuse nécessité de recueillir systématiquement l'**avis consultatif du HCTS** et de sa commission éthique sur les **évolutions des politiques publiques**, tout autant que l'élaboration d'un **texte référentiel donnant des repères éthiques et déontologiques en travail social**. Texte dont il conviendra, avec le législateur, de réfléchir à la forme et au statut.

1) Pour un avis consultatif systématique du HCTS, pour toute évolution des politiques sociales :

Le HCTS, dont sa commission éthique, doit pouvoir être saisi, et s'auto saisir dès lors que des projets de modifications de textes réglementaires, ou des éléments d'évolution de la société viennent interroger les enjeux éthiques en travail social. Il appartient à la Commission Éthique de se prononcer et donner un avis consultatif. Pour la CEDTS, il s'agit ici de pouvoir apporter un **éclairage sur les enjeux éthiques que posent les projets des politiques publiques** et constituer ainsi **un renfort « déontologique »** au service de ces dernières.

Pourquoi convoquer un éclairage éthique pour des textes de loi ayant des conséquences importantes pour le public bénéficiaire du travail social et de l'intervention sociale et pour la pratique des métiers du secteur ?

- La question de la prise en considération des personnes concernées peut se faire à travers **la** CEDTS qui en comprend une représentation parmi ses membres. Incontournable dans de nombreuses organisations au sein des démocraties modernes, le regard des citoyens eux-mêmes permet de sortir des considérations techniques entre experts. Il s'agit d'un enjeu démocratique de lien entre les citoyens et leurs institutions.
- La réflexion éthique intègre le changement de paradigme qui s'est opéré ces dernières années : parce que nous ne pouvons plus penser le travail social comme nous le pensions encore à la fin du XXème siècle, parce que les mutations particulièrement rapides de notre secteur conduisent les organisations et les modes de management (souvent bien malgré eux) à devenir « paradoxants »²³, l'éclairage éthique prend tout son sens. Il s'agit bien ici de convoquer l'éthique en tant qu'elle « veille » et qu'elle alerte sur les écueils et limites à envisager dans l'application des politiques publiques.
- Plus concrètement, l'éthique permet aussi d'interroger les pratiques permettant un équilibre entre la question du devoir de protection des personnes et la question des libertés individuelles. Enjeu fondamental pour les 30 prochaines années considérant la démographie, les questions de protection des adultes vulnérables et son corollaire indissociable : le partage d'information à caractère secret, mais aussi l'évolution du regard porté sur la personne accompagnée et ses vulnérabilités.

²³ V. DE GAULEJAC. Extrait d'entretien « Pourquoi le management peut rendre fou ». 2016.

- La vigilance et l'indépendance de la CEDTS permettraient d'anticiper les problèmes liés au secteurs marchands et aux dérives de recherche accrue de bénéfices au détriment des personnes et du service qui pourrait être proposé.
- La perte de sens dans la pratique des métiers du social et de l'intervention sociale pose un réel enjeu d'attractivité des métiers du secteur. L'État et ses institutions pourraient, par la saisine de la CEDTS, garder une vigilance accrue sur des projets en lien avec le déploiement des politiques publiques. En effet, les métiers du secteur ressentent en premier lieu les ajustements ou modification de politiques publiques.
- Le maillage des comités éthiques locaux en lien avec le CEDTS permet un lien avec les territoires et peut constituer un outil d'évaluation supplémentaire des politiques publiques.

Le travail social porte un socle de valeurs et ses métiers une déontologie. L'étude éthique, en ce qu'elle est une discussion, est un outil supplémentaire de la démocratie et de la république en ce sens que le respect des droits humains, la dignité des personnes, la justice sociale et l'égalité sont les fondements du travail social et de l'intervention sociale.

2) Elaboration d'un texte référentiel en matière d'éthique et de déontologie du travail social.

²⁴ S'il apparaît important d'éviter toute confusion entre éthique, déontologie et morale, il semble néanmoins nécessaire de voir comment articuler les trois notions, sans chercher à les opposer. Le sens commun a, en effet, tendance à confondre la démarche éthique, la morale et la déontologie. Tandis que certains auteurs veulent les distinguer coûte que coûte, comme si l'exercice de définition de la démarche éthique était rendue complexe par l'amalgame naturel qui s'opère entre les notions, – Nous pouvons penser que les trois notions demandent de comprendre davantage en quoi elles sont articulées ?

Si éthique et déontologie se distinguent, il apparaît peu judicieux de les opposer. L'éthique fait appel à la pluri discipline, à la pluri professionnalité et se distingue en cela de la déontologie : pour autant, l'une et l'autre se déclinent à travers des valeurs (pour l'une), des règles (pour l'autre) qu'il conviendrait de rapprocher²⁵. La dimension déontologique constitue une ressource de la démarche éthique car elle constitue, quand elle existe, une des normes à interroger : c'est à dire qu'elle se trouve parfois en tension dans et par une situation problématique²⁶. Pouvoir se référer à une déontologie formalisée constitue une dimension essentielle du travail en tant que cela renforce la crédibilité des acteurs et constitue un gage de respect des valeurs professionnelles.

Soulignons que, s'il donne des orientations et pose des limites à ce qu'il est permis de faire, le cadre déontologique constitue une ressource normative, parmi d'autres et ne pouvant se suffire en lui-même. Comme le cadre législatif et réglementaire, il ne donnera jamais de réponses toutes faites aux points de tension auxquels la pratique nous confronte au quotidien²⁷.

²⁴ Mémoire de Master *Démarche Ethique dans les institutions de soin*. Université Catholique de Lille. C. NIEUWJAER. [S'il apparaît (...) questionnements de terrain].

²⁵ Espace Ethique Ile-de-France. Ecole d'Été 2022. 9 juin 2022.

²⁶ Résultats Enquête Flash menée entre décembre 2022 et février 2023.

²⁷ Propos tenu par A. GRESSET-VEYS, coordinatrice du CNADE, lors d'un temps de travail mené avec les équipes de

Une des trois missions du Haut Conseil du Travail Social est d'« élaborer des éléments de doctrine en matière d'**éthique** et de **déontologie du travail social**, et de diffusion des bonnes pratiques professionnels. » Cette mission revêt la plus haute importance compte tenu de l'extrême diversité des métiers du social qui ne renvoie pas au rattachement à un seul corps professionnel, ni même à une seule formation réglementée. Toutefois, les textes réglementaires qui identifient les droits des usagers renvoient de fait à l'obligation des professionnels. La diversité des métiers du travail social impose communément le respect et la dignité de la personne.

Ainsi, il est proposé au législateur que l'État délègue l'élaboration d'un socle commun de repères déontologiques pour les professions sociales au HCTS et à sa Commission Éthique. Il conviendrait que le Ministre des affaires sociales et des solidarités homologue par arrêté les règles déontologiques.

RELANCER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE

Contribution pour le futur

Livre blanc du travail social

Juin 2023

INTRODUCTION

Plus d'un million de travailleurs sociaux accompagnent les personnes en situation de vulnérabilité et contribuent à la cohésion sociale de notre société. Parmi eux, les professionnels de la protection de l'enfance répondent chaque jour aux besoins d'accompagnement de centaines de milliers d'enfants, adolescents et jeunes en difficulté, et de leur famille. Leur engagement permet de réduire les inégalités de destin et d'offrir des perspectives d'avenir à ceux qui n'ont pas eu la chance de bénéficier d'un environnement familial épanouissant.

La protection de l'enfance souffre d'une crise de recrutement inédite, profonde et d'ampleur nationale. Elle touche de plein fouet les associations et n'épargne pas les services départementaux en dépit d'une concurrence déloyale sur la rémunération des professionnels¹. Face à la pénurie de personnels qualifiés, un cercle vicieux est à l'œuvre :

- ➡ Les métiers de la protection de l'enfance n'attirent plus de candidats du fait de la très faible rémunération, de la dégradation préoccupante des conditions de travail et du peu de reconnaissance accordée aux professionnels ;
- ➡ À défaut de postes pourvus, les établissements et services de la protection de l'enfance sont contraints de fonctionner en sous-effectif, ce qui est source de tensions, de démotivation, d'usure professionnelle, voire de maltraitances institutionnelles ;
- ➡ Cette situation induit une détérioration de la qualité de l'accompagnement, d'autant plus accentuée par le recours par défaut à des professionnels peu qualifiés. Cela nourrit des reportages à charge qui ternissent l'image des métiers de la protection de l'enfance et qui participent à leur baisse d'attractivité ;
- ➡ *In fine*, les enfants et les jeunes sont les victimes de ces dysfonctionnements structurels, subissant mécaniquement l'allongement des listes d'attente et la dégradation des conditions d'accompagnement et d'accueil.

Les associations, à bout de souffle, ne parviennent plus à assurer les missions d'accompagnement et de protection dans le respect des besoins et des droits de l'enfant, des exigences de qualité et de sécurité. Qu'il s'agisse du milieu ouvert, de l'accueil familial, des lieux de vie, de l'hébergement collectif, des réponses pénales, toutes les modalités d'intervention sont touchées.

La présente contribution étaye ces constats, dont certains ont été portés par le Haut Conseil du travail social dans le cadre du livre vert du travail social. Conformément à l'approche privilégiée pour la rédaction du livre blanc, la fédération propose aussi des pistes concrètes de travail en commun sur la reconnaissance, la rémunération, les conditions de travail et la formation des professionnels. Seules une volonté politique forte et une approche globale permettront de sortir de cette spirale et de bâtir l'attractivité future des métiers de la protection de l'enfance.

I/ FAIRE ÉVOLUER LES REPRÉSENTATIONS DES MÉTIERS DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE

I/ Mieux reconnaître le rôle et la place des travailleurs sociaux dans la société

À l'instar de tous les travailleurs sociaux, les professionnels de la protection de l'enfance étaient en première ligne tout au long de la crise sanitaire. Dans le contexte particulièrement anxiogène généré par cette crise, notamment lors des confinements, et malgré l'absence d'équipements de protection, ils ont eu à cœur de poursuivre leurs missions d'accompagnement auprès des plus fragiles. Les associations ont fait particulièrement preuve de créativité et de solidarité pour pouvoir accueillir les enfants et les jeunes dans le souci de les protéger et dans le respect des consignes sanitaires et des protocoles.

Pourtant, en dépit de ce fort engagement, le rôle de ces professionnels a été injustement invisibilisé. Outre l'absence de leur mention dans les allocutions successives du Président de République, leur exclusion de la prime COVID a illustré la déconsidération flagrante des pouvoirs publics à leur égard. Cette inégalité de traitement entre le champ du soin et de l'accompagnement a cristallisé un profond sentiment d'injustice, suscitant des tensions internes parfois au sein d'un même établissement ou d'un même service.

Les enfants, les jeunes et les professionnels qui les accueillent et les accompagnent ne peuvent rester dans l'angle mort des politiques publiques comme en témoigne encore récemment la mise en place tardive du « bouclier tarifaire » sur le secteur.

II/ La communication positive, une responsabilité partagée

Depuis quelques années, la protection de l'enfance est médiatisée quasi exclusivement par le biais de reportages à charge. Elle est uniquement présentée sous l'angle de ses défaillances, les reportages faisant fi des bonnes pratiques, de l'engagement des éducateurs et de leur rôle crucial pour l'avenir des enfants et des jeunes accompagnés. À but sensationnaliste, ces documentaires relatent des maltraitements institutionnels, des violences et des négligences dans les structures qui résulte souvent de professionnels débordés et saturés ou non aguerris et peu qualifiés.

La CNAPE n'entend pas minimiser les dysfonctionnements et dénonce, quand elles existent, les pratiques qui portent atteinte à l'intérêt, à l'intégrité et aux droits des enfants. Mais cette communication négative récurrente et sans contextualisation contribue à la baisse d'attractivité de la protection de l'enfance, à la culpabilisation des professionnels et à la stigmatisation des enfants et des jeunes pris en charge par le dispositif. C'est pourquoi la CNAPE alerte sur les effets latents et délétères de ces reportages.

Face à ces constats, les pouvoirs publics et les associations ont la responsabilité commune de restaurer l'image des travailleurs sociaux et de la protection de l'enfance dans son ensemble, en valorisant la qualité d'accompagnement, la création de liens et l'inclusion des publics. Il importe également de compter sur une reconnaissance politique et symbolique par la Nation du rôle essentiel des professionnels de la protection de l'enfance pour l'avenir de notre société. La CNAPE propose les préconisations suivantes :

Déployer de façon systématique des campagnes de sensibilisation et de communication positive pour mieux faire connaître les réalités des enfants et jeunes accueillis ou accompagnés au titre de la protection de l'enfance et des professionnels.

Accélérer les efforts engagés lors de la précédente campagne de communication sur les métiers du secteur social et médico-social et à évaluer son impact sur les cibles identifiées et les retombées attendues (notamment sur le développement des entrées en formation par la voie de l'apprentissage)

Renforcer le soutien de l'Etat et des collectivités territoriales, pour favoriser le déploiement national et territorial de « Semaine des métiers de l'accompagnement », en articulation avec l'ensemble des acteurs concernés : il faut pouvoir faire reconnaître et soutenir le rôle essentiel des missions, valoriser l'expertise et les savoirs qui s'y déploient.

Développer l'ouverture des associations en protection de l'enfance aux jeunes en service civique / en apprentissage / en alternance, ainsi que des stages de découverte pour favoriser une meilleure connaissance du secteur.

II/ REVALORISER LES SALAIRES DANS LE CHAMP DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE

I/ Les inégalités de traitement en matière de revalorisations salariales dans le champ social et médico-social

Sur le plan des revalorisations salariales, la crise sanitaire a révélé un malaise profond dans le champ social et médico-social. Les revalorisations sectorielles successives² et insuffisamment concertées ont mis au jour une approche cloisonnée de l'Etat sur des enjeux d'attractivité et de revalorisation salariale pourtant systémiques et structurels. Ce partis pris méthodologique a largement contribué à dégrader un climat social déjà tendu pour de nombreuses associations.

Plus d'un an après les annonces de la conférence des métiers du 18 février 2022, et malgré l'engagement de l'Assemblée des départements de France, l'effectivité des revalorisations annoncées demeure partielle ou inexistante dans plus de la moitié des départements. Les mêmes constats peuvent être portés sur le financement de l'augmentation du point des

² Les revalorisations ont été actées en trois temps : Ségur de la Santé, extensions issues des accords Laforcade, Conférence des métiers de l'accompagnement social et médico-social.

conventions collectives de nos associations, qui peine à être mis en œuvre uniformément sur le territoire.

Les difficultés de recrutement sont par ailleurs aggravées par les inégalités de traitement engendrées par les décisions de certains départements qui revalorisent les salaires de leurs seuls agents. Les associations vivent cette situation comme une concurrence déloyale et injuste envers leurs salariés.

II/ La précarisation des professionnels de la protection de l'enfance

Outre les ruptures d'équité injustifiables pour les travailleurs sociaux, un phénomène de précarisation des professionnels de la protection de l'enfance est largement installé. À titre d'exemple, un éducateur spécialisé doit se contenter aujourd'hui d'un salaire brut de 1530 euros : ce salaire ne permet pas de vivre décemment. Il n'est pas adéquat avec les qualifications et compétences requises et met en difficulté ces professionnels précarisés pour accompagner des publics eux-mêmes en situation précaire.

Dans ce contexte, la CNAPE porte la préconisation suivante :

L'application uniforme et immédiate des revalorisations des 183 euros mensuels, issues des différents accords, ainsi que la prise en compte des dotations complémentaires correspondant au relèvement du point d'indice des conventions collectives de notre secteur.

L'application effective de ces revalorisations contribuera à réduire les importantes inégalités de traitement entre les agents publics et les salariés des associations d'une part, et entre les professionnels relevant de différents champs d'autre part. Ces revalorisations doivent redonner un niveau de vie décent à ceux qui par vocation s'engagent dans une profession difficile et au service des enfants et jeunes en grande difficulté.

La rémunération est un élément central de l'attractivité des métiers. La CNAPE appelle à des salaires justes, décents et équitables. Ce n'est qu'à ce prix que les associations pourront offrir une qualité d'accompagnement à la hauteur des exigences de nos politiques de solidarité et de notre société.

III/ SOUTENIR LE POUVOIR D'AGIR ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS

Le secteur de la protection de l'enfance, au même titre que l'ensemble du secteur des solidarités et de la santé, est confronté à une profonde évolution des aspirations des jeunes professionnels qui intègrent les organisations de travail. L'engagement et le sens donné à la mission, le rapport à l'autorité, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la notion de carrière et de fidélité à une institution sont autant de thèmes qui percutent frontalement l'attractivité des métiers de la protection de l'enfance et du secteur social et médico-social dans son ensemble.

I/ Un sentiment d'impuissance des professionnels en protection de l'enfance

Les grandes transformations sociales engagées ces dernières années (numérique, environnementale, participation citoyenne, société inclusive) réinterrogent profondément le sens du travail social et le rôle des travailleurs sociaux. Alors que les cultures professionnelles se sont parfois figées sur la réponse aux besoins, dans une logique clinique et individualisée³, la définition du travail social arrêtée en 2017⁴ défend une vision ambitieuse pour les professionnels : visée collective et territorialisée, objectif de transformation sociale et promotion du développement social et du pouvoir d'agir des publics accompagnés.

Pour les professionnels agissant en protection de l'enfance, ce cœur de métier, se heurte à un quotidien marqué par une impuissance grandissante dans l'exercice des missions. Ce travail social empêché a pour cause de nombreuses carences régulièrement remontées par la CNAPE et l'ensemble des fédérations du secteur :

- **L'appauvrissement des ressources de l'environnement** : insuffisance en nombre de places adaptées aux besoins de chaque enfant, de professionnels (pédopsychiatrie, médico-social), faiblesse de la coordination des interventions, manque de dispositifs de prévention primaire, etc.
- **Un manque de temps** : qu'il s'agisse du nombre souvent très important de situations suivies par les travailleurs sociaux, hétérogène en fonction des structures et des territoires, de l'absence ou de l'insuffisance de temps de réflexion collectifs sur la situation (analyse de pratique) qui peuvent conduire à un sentiment d'isolement⁵.
- **Une appréhension par les pouvoirs publics du travail social** qui aggrave le sentiment de la perte de sens des missions : les logiques de nouveau management public, organisées autour de la performance (efficience de la dépense sociale et reporting

³ Mais aussi dans le contexte du développement des logiques d'appels à projet.

⁴ Rapport adopté le 23 février 2017 par la commission permanente du Haut Conseil du Travail Social.

important), de l'inflation de normes descendantes⁶ pour encadrer les pratiques, et du modèle de l'appel à projet qui contribue à déposséder les travailleurs sociaux et associations de leur expertise des besoins des enfants et jeunes sur un territoire d'intervention ;

- **Une insuffisance souvent constatée des compétences acquises** par les professionnels en formation initiale. Si, par exemple, la connaissance des besoins fondamentaux de l'enfant tend à s'améliorer, les outils et méthodologies (systémie ; réhabilitation psychosociale, notamment) pour y répondre demeurent souvent insuffisamment maîtrisés alors que les enfants et jeunes dits en « situations complexes » ont tendance à augmenter.
- **Le développement de l'intérim dans le champ de la protection de l'enfance** qui questionne au plan de la formation des professionnels recrutés, de l'adéquation de ce statut avec les besoins fondamentaux de l'enfant, la dégradation de la confiance à l'égard des institutions et du surcoût pour la collectivité ;

Ces carences profondes du dispositif global de protection de l'enfance poussent à la démission des professionnels qui ne souhaitent pas ajouter aux maltraitances subies par l'enfant dans son environnement habituel celles de l'institution supposée le protéger. A cela s'ajoute par ailleurs une défiance grandissante à l'égard des institutions.

II/ L'insuffisante compensation des contraintes propres au travail socio-éducatif

Le travail socio-éducatif, par essence « arythmique », se caractérise par une organisation particulièrement contraignante. Le travail de nuit, les astreintes le week-end ou la vie en internat ne sont pas sans impacts sur la vie privée et familiale, ce qui pourtant est très peu pris en considération : la convention 66 majoritaire dans le champ social et médico-social ne prévoit que peu de moyens de compensation pour l'employeur.

De nombreux leviers existent pourtant. À titre d'exemple, peuvent être envisagés l'accès systématiquement facilité aux crèches, la prise en compte dans le salaire de la « pénibilité », une prime d'internat attractive, la valorisation du travail le dimanche et les jours fériés comparable à celle d'autres secteurs etc. L'ensemble de la modélisation du temps de travail doit être repensé, en conciliant au mieux les exigences et besoins liés à l'accompagnement avec ceux des professionnels.

III/ Une usure professionnelle qui tend à se généraliser

Pour mettre du sens dans leurs missions, les professionnels de la protection de l'enfance doivent exercer dans des conditions et avec des moyens permettant de satisfaire les besoins des publics accompagnés. Pourtant, dans la réalité, les structures fonctionnent souvent en sous-effectif faute de personnels qualifiés disponibles. Une telle situation est source de tension pour les équipes, et génère une surcharge de travail, un sentiment d'impuissance, une insécurité, un épuisement professionnel, et par effet des maltraitances institutionnelles.

⁶ La nouvelle démarche d'évaluation de la qualité de la HAS qui oblige à un traçage de plus en plus chronophage des éléments de preuve.

Le nombre de situations à gérer par les professionnels peut devenir oppressant. En fonction des services, un éducateur en action éducative en milieu ouvert (AEMO) peut par exemple gérer jusqu'à 40 mesures. Dans ce contexte, l'usure professionnelle pèse lourd dans le turn-over, les arrêts maladies ou les burn-out.

Par ailleurs, le rôle de la médecine du travail s'avère limité. Les professionnels sont particulièrement exposés aux risques psycho-sociaux (RPS), pourtant les services de santé au travail ne sont pas en mesure d'assurer pleinement leurs missions de prévention et d'accompagnement auprès des salariés.

IV/ Mieux reconnaître et valoriser les compétences des professionnels

La désaffection des professionnels de la protection de l'enfance pour leur métier s'analyse aussi au regard d'une insuffisance de reconnaissance conventionnelle des compétences acquises au-delà de la certification, dans l'emploi. Les négociations engagées dans le cadre de la convention collective unique étendue doivent pouvoir créer les conditions d'une meilleure reconnaissance des délégations qui peuvent être faites aux professionnels, qu'il s'agisse de délégations en matière organisationnelle ou d'autorité décisionnaire.

La reconnaissance des compétences des professionnels se concrétise aussi par une politique départementale et associative qui soutient cette reconnaissance : si les recherches-actions, particulièrement nécessaire sur le champ de la protection de l'enfance qui souffre d'un déficit en la matière, peuvent être coûteuse et chronophages, elles sont aussi un outil de reconnaissance et de valorisation de l'expertise des professionnels qui les repositionnent sur leur cœur de métier.

Une réflexion doit impérativement être portée sur la qualité de vie au travail dans les associations du champ de la protection de l'enfance. Des solutions existent, comme **l'introduction de normes d'encadrement**, de moyens de compensation dans la convention collective ou d'éléments de pondération pour soulager les structures prenant en charge des situations lourdes (par l'octroi de moyens financiers et humains supplémentaires). La qualité de l'environnement de travail contribue pleinement à l'attractivité des métiers et à la fidélisation des professionnels.

Les réalités relatives à l'usure précoce des professionnels doivent être mieux étayées et faire l'objet d'une étude approfondie, notamment dans le champ de la protection de l'enfance : les jeunes diplômés auraient une durée de vie professionnelle très faible, de l'ordre de 4 à 5 ans (à rapporter au 3 années d'études pour obtenir le diplôme...).

Outils des organisations pour améliorer la prévention et repérage des situations à risques pour les professionnels : de plus en plus de sinistralité et de licenciements pour inaptitude liés aux RPS.

Favoriser le développement de dispositifs comme **l'épargne salariale**.

Encadrer strictement le recours à l'intérim dans le champ de la protection de l'enfance et le restreindre, sauf cas de force majeure, aux fonctions supports : le professionnel recruté doit en outre être en mesure de pouvoir justifier de sa qualification et de sa connaissance du secteur d'intervention.

IV/ REPENSER LA FORMATION DES TRAVAILLEURS SOCIAUX

I/ Le manque d'attractivité et de visibilité des formations en travail social

L'architecture des diplômes du travail social apparaît d'une grande complexité. Le jargon du secteur et les innombrables dénominations de fonctions floutent la lisibilité de l'offre et les perspectives de carrière. S'ajoute à cette problématique l'insuffisante publicité sur les formations en travail social. Le nombre de candidats aux Instituts régionaux du travail social (IRTS) ne cesse de décroître. Il est indispensable d'investir les universités, les salons et les forums des métiers et d'orientation pour parler de l'intérêt du travail social et notamment de la protection de l'enfance qui est méconnue du grand public. Il s'agit d'engager une véritable campagne de sensibilisation prenant appui sur des supports de communication accessibles et qualitatifs afin d'attirer les étudiants.

II/ Mieux armer les professionnels : revisiter le contenu de la formation initiale, soutenir la formation continue et les démarches de recherches-actions

Une importante littérature scientifique et institutionnelle pointe une inadéquation entre la formation des professionnels intervenant en protection de l'enfance et les exigences particulièrement fortes de ce secteur, renforcées par un cadre normatif mouvant et un renouvellement des connaissances, sur le développement de l'enfant par exemple ou les approches sensibles au trauma. Cette inadéquation s'illustre souvent par une méconnaissance du contexte spécifique d'intervention en protection de l'enfance, faute notamment de stages dans des structures de ce secteur en cours d'études. La CNAPE défend de ce point de vue la nécessité absolue d'une formation initiale et continue de qualité et financée à la hauteur des besoins : en dépit de la situation de pénurie que rencontre le secteur, la formation des professionnels, conformément à l'exigence de qualité de l'accompagnement des enfants et jeunes, doit demeurer une condition *sine qua non* de l'intervention en protection de l'enfance.

De nombreuses réformes ont affecté ces dernières années les formations en travail social : parmi elles, celle de 2018 a eu des effets particulièrement marquants sur le secteur de la protection de l'enfance. Le décret du 22 août 2018 a eu pour premier effet d'engager un rapprochement des centres de formations en travail social avec la procédure universitaire dite « LMD » et l'utilisation de la plateforme Parcoursup comme processus de sélection. De nombreuses associations de protection de l'enfance constatent aujourd'hui les effets délétères du processus de sélection qui préexistait notamment aussi des instituts régionaux de travail social. La suppression des épreuves écrites d'admission et le passage par Parcoursup n'a pas, semble-t-il, permis de remplir les filières du travail social. Il a toutefois contribué, semble-t-il, à augmenter depuis son entrée en vigueur le nombre d'abandons en cours de formation d'un public plus jeune et moins assuré sur son projet professionnel. C'est plus largement toute la question des modalités d'accès à la formation qui doit être réinterrogée, notamment par exemple pour les publics éloignés dans l'emploi dans le contexte de crise d'attractivité que connaît le secteur.

Cette réforme avait aussi pour ambition de mieux reconnaître et valoriser les éducateurs spécialisés en classant le diplôme d'État d'éducateur spécialisé (DEES) au niveau II de la nomenclature officielle (bac +3). Ce changement de qualification a eu de lourdes conséquences sur les organisations. Ces dernières ont été confrontées à une évolution des référentiels professionnels et des attendus au regard de la fonction d'éducateur : si les compétences en matière de coordination et de conduite de projet sont désormais mieux étayées, celles en matière éducatives semblent avoir été amoindries. De nombreuses associations rapportent une difficulté des professionnels nouvellement formés à « aller vers » les publics et à établir une relation éducative. Cette « technicisation » de la relation, reflet d'une évolution des attendus en formation initiale sur le diplôme d'éducateur spécialisé, impacte parfois une posture professionnelle qui peut supplanter à une logique de soutien du pouvoir d'agir et de la place des enfants et de leur famille, celle d'une expertise surplombante sur autrui. Ce passage au niveau II du diplôme d'état éducateur spécialisé a par ailleurs alourdi les budgets des structures qui se tournent désormais vers des moniteurs-éducateurs ou des techniciens de l'intervention sociale et familiale.

En matière de formation continue, un effort financier important devra être consenti pour soutenir les associations au-delà des taux règlementaires pour répondre à la situation de crise que connaît le secteur : ce d'autant plus que la ligne budgétaire afférente est impactée par la formation continue obligatoire. Tant au regard de la nécessaire actualisation des connaissances et des compétences nécessaires à la prise en compte de l'évolution des besoins des enfants et jeunes accompagnés que du point de vue de la facilitation des mobilités professionnels qui pourrait justifier de revisiter la structuration des certifications professionnelles et des blocs de compétences.

Les enjeux de formation dépassent ceux propres à la protection de l'enfance et concernent le travail social dans son ensemble. La réflexion doit réinterroger dans une logique systémique les processus de sélection, l'adéquation des compétences, des niveaux de formation et des attendus sur le terrain. D'autres pistes d'amélioration sont envisageables telles qu'une meilleure gestion des fins de carrière ou la diversification des profils en facilitant les passerelles entre les établissements et services.

En lien avec les négociations en cours dans le cadre de la future convention collective unique étendue, il est indispensable de **renforcer dans le référentiel de compétence du diplôme d'éducateur spécialisé, l'instauration de la relation éducative et la connaissance des besoins fondamentaux de l'enfant** afin que celui-ci soit mieux outillé pour répondre aux difficultés que rencontrent ces publics particulièrement vulnérables.

Compte-tenu des nombreux abandons constatés en cours de formation en travail social et du coût que ces échecs représentent pour les dispositifs, le **processus de sélection à l'entrée dans les formations sociales doit être reconsidéré** pour mieux dépister les risques d'abandons précoces.

Pour mieux prendre en compte les besoins des organisations en matière de formation initiale des professionnelles, il faut **améliorer la qualité et l'agrégation des données remontées** par les différents organismes concernés (Observatoire régionaux, etc.) pour contribuer à une évolution des référentiels professionnel en rapport avec l'évolution des besoins et attentes des publics accompagnés.

Il convient également de renforcer le rôle des Conseils départementaux et de leurs Observatoires départementaux pour **soutenir la recherche et une meilleure appropriation des connaissances par l'ensemble des acteurs sur les territoires** : développer la formation inter-

institutionnelle, inter secteurs et interprofessionnelle sur un territoire, autour de thématiques transversales et partagées par les acteurs

Enfin, il faut **réévaluer à la hausse le taux de la contribution légale obligatoire pour le financement de la formation continue** afin de l'adapter aux réalités que rencontrent les branches professionnelles de nos secteurs. Lorsque les conventions collectives prévoient des taux supérieurs au cadre réglementaire, il importe que les OPCO puissent orienter ces fonds vers des politiques de formations adaptées aux besoins des secteurs.

V/ DONNER DES PERSPECTIVES : SECURISER LE PARCOURS PROFESSIONNEL DES TRAVAILLEURS SOCIAUX

I/ Accès à la formation et à l'emploi : soutenir un déploiement massif des stages et de l'apprentissage en protection de l'enfance

Les stages et l'apprentissage sont des leviers d'insertion professionnelle et de fidélisation des étudiants. Ces dispositifs sont malheureusement trop peu développés dans le champ de la protection de l'enfance qui accuse un retard comparé au champ médico-social. Il en va de la responsabilité des pouvoirs publics d'encourager massivement le recours aux stagiaires et apprentis en considérant :

- ➡ le fait que l'accueil d'apprentis ou stagiaires nécessite un accompagnement par un maître d'apprentissage ou tuteur lui-même formé à cet effet et disponible ;
- ➡ la nécessité d'intégrer une gratification pour les stages dans les prix de journée et les dotations des établissements et services de protection de l'enfance.
- ➡ La possibilité de revenir sur la limite des 30 ans pour la signature du contrat d'apprentissage
- ➡ La nécessité de développement des formations à distance de qualité pour favoriser le déploiement de l'apprentissage pour les étudiants confrontés à des problématiques de distance entre le lieu d'apprentissage et l'école de formation ;
- ➡ Réinterroger le reste à charge employeur.

Ces modalités favorisent un enrichissement mutuel potentiel tant pour les élèves que pour les structures. Elle mérite une large attention de la part des autorités de tarification qui pourtant ne facilitent pas le développement d'une réelle politique d'accueil des stagiaires et apprentis. Par ailleurs, une implication des écoles de formation et des visites de stage régulières sont indispensables.

II/ Sécuriser la mobilité professionnelle

La possibilité d'une multiplication des expériences pour les travailleurs sociaux et la mobilité professionnelle sont des enjeux forts de l'emploi dans nos secteurs et de la future convention collective unique étendue. Ce désir de fluidité des trajectoires professionnelles, relayé par de nombreux jeunes professionnels, s'illustre dans le recours de plus en plus important aux contrats à durée déterminée, voire à l'intérim.

Aujourd'hui, cette mobilité professionnelle rencontre de nombreux freins et retarde parfois des évolutions de travailleurs sociaux qui ne souhaitent pas « rejouer leur place » dans la convention collective. Les associations de la protection de l'enfance relèvent que les passages entre secteurs, du milieu ouvert à l'accueil par exemple, impliquent des compétences différentes et doivent pouvoir être mieux accompagnés, notamment en termes de financement de formations complémentaires.

Cette mobilité doit être construite à toutes les étapes : sur le champ de la formation, une meilleure articulation entre les certifications professionnelles de même niveau de qualification doit être construite pour faciliter les passerelles entre les diplômes du travail social et soutenir des projets de professionnels issus d'autres secteurs en lien avec celui de la protection de l'enfance (éducation populaire, sport, animation socio-culturelle, etc.).

Si les associations peuvent s'engager sur la voie de parcours professionnels inter-associatifs pour favoriser des trajectoires sécurisées, elles doivent être soutenues financièrement et bénéficier de leviers conventionnels adaptés – dans un contexte qui tend plutôt à l'heure actuelle à favoriser une concurrence exacerbée pour le recrutement et la fidélisation des professionnels.

III/ Le cas particulier des « faisant fonction »

Dans la situation de tension que le secteur connaît depuis plusieurs mois, les associations, à défaut de pouvoir recruter des professionnels qualifiés, ont procédé à l'embauche de personnes sans diplômes mais présentant des dispositions à occuper notamment des fonctions socio-éducatives. Le secteur a par le passé été confronté à ce genre de situation notamment dans les années 1970 (avec le développement des institutions d'accueil et de prise en charge) mais aussi plus récemment en 2007 avec des départs massifs en retraite. Le secteur a eu alors recours pendant des années à une disposition conventionnelle spécifique de formation en situation d'emploi ou une utilisation de la formation continue pour permettre à ces salariés de se former tout en occupant un emploi.

Ces « faisant fonction » aujourd'hui ont été recrutés en CDI sans pour autant l'être dans un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Leur formation et leur accès à une qualification reconnue est un enjeu majeur de lutte contre la précarisation des emplois, de renforcement de l'attractivité des métiers et de fidélisation.

Diverses pistes doivent être explorées comme notamment : mieux utiliser la modularisation des blocs de compétences à obtenir, un processus de validation des acquis de l'expérience qui intègre pleinement la pratique professionnelle, l'expérience et des actions de formation comme faisant un tout qui construit le dossier de validation, des dispositions conventionnelles qui reconnaissent dans la rémunération les différents paliers d'acquisition des blocs de compétences des diplômes, des priorités définies par les partenaires sociaux dans la politique de formation continue pour accompagner cet enjeu de professionnalisation, une prise en compte dans la négociation conventionnelle d'un taux de participation à la formation

continue à la hauteur de l'enjeu et une prise en compte effective des effets économiques dans les budgets de fonctionnement de toutes les mesures prises. Si le dispositif de validation des acquis de l'expérience inversé, qui associe des actions de VAE à la conclusion d'un contrat de professionnalisation, présente un intérêt certain, le périmètre de l'expérimentation, limité à cinq mille parcours, ne sera pas en mesure de répondre, en l'état, aux besoins du secteur en matière d'accompagnement des « faisant fonction » à la certification.

Créée en **1948**, la CNAPE est une fédération nationale dans le domaine de la protection de l'enfant, qui regroupe
168 associations,
13 fédérations et mouvements,
des personnes qualifiées et une association nationale d'utilisateurs.
Ce sont près de **8 000 bénévoles** et
28 000 professionnels qui accueillent et
accompagnent chaque année
plus de **250 000 enfants**, adolescents
et jeunes adultes en difficulté.

L'action de la CNAPE s'inscrit dans le respect de la Convention internationale des droits de l'enfant et dans le cadre des politiques publiques relatives à l'enfance et à la jeunesse.

Les champs d'intervention de la CNAPE concernent la prévention, la protection de l'enfance, la justice pénale des mineurs, l'enfance et la jeunesse en situation de handicap et de vulnérabilité, la jeunesse confrontée à des difficultés d'insertion. Ils portent également sur l'environnement des enfants et des jeunes qui peut influencer sur leur développement et leur bien-être, comme par exemple, l'accompagnement des familles.

Sé référant à l'expérience et au savoir-faire de ses membres, la CNAPE est leur porte-parole et les représente auprès des pouvoirs publics. Force de propositions, elle s'engage activement dans le débat public.

La CNAPE est reconnue d'utilité publique par décret du 17 septembre 1982.



La Croix- Rouge française est engagée depuis plus de 150 ans au service de l'accompagnement des plus vulnérables. L'ensemble de ces activités comprennent différentes filières métiers représentatives de lieu d'exercice du travail social - la filière **Lutte contre les exclusions** ; la filière **Handicap** ; la filière **Personnes Âgées et Domicile** ; la filière **Petite Enfance** ; la filière **Protection de l'enfance** ; la filière **Sanitaire** - mais également une activité de formation, **Croix-Rouge Compétence**, et plus précisément des Instituts de formation du Travail Social.

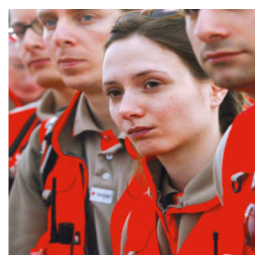
**La Croix-Rouge française,
auxiliaire des pouvoirs publics et
indépendante**

| Association à but non lucratif régie
par la loi du 1^{er} juillet 1901

| Reconnue d'utilité publique depuis
1945

| Auxiliaire des pouvoirs publics

> S'engager auprès des pouvoirs
publics dans des missions de secours
lors de situations d'exceptions
nécessitant des moyens humains et
logistiques importants



59 029 bénévoles
17 254 salariés

1 062 implantations
locales bénévoles
634 établissements
12 instituts de
formation

+ de 10 millions
de personnes aidées
en France et à
l'international

La Croix-Rouge française a adopté en septembre 2021 sa stratégie 2030. **L'ambition de cette stratégie** est de faire de la Croix-Rouge française **la plateforme de la résilience** capable de « *protéger et relever sans condition les personnes en situation de vulnérabilité et construire, avec elles, leur résilience* ». Elle place **l'accompagnement et le "prendre soin"** au centre de son dispositif. Le **"prendre soin"** issu de la Stratégie 2030 de la Croix-Rouge englobe le soin apporté aux personnes accompagnées, ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs.

Riche de ce positionnement et de son implication au sein du Haut Conseil du Travail Social, la Croix-Rouge française souhaite contribuer au Livre Blanc du travail social. C'est donc à travers ses différents constats et recommandations qu'elle souhaite soutenir et accompagner une politique publique globale ambitieuse au service des plus vulnérables et du renforcement de l'attractivité du travail social en formulant des recommandations autour de trois axes :

- **Axe 1 : L'attractivité des rémunérations et valorisation des métiers:**
- **Axe 2 : Les conditions de travail et la Qualité de Vie au Travail**
- **Axe 3 : Dynamique des parcours professionnels : accompagnement et formation**





A/ CONSTATS PARTAGÉS AU SEIN DES FILIÈRES DE LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE

Protection de l'Enfance - Handicap - Lutte contre les exclusions et Personnes âgées

Une perte d'attractivité aiguë

Les filières Protection de l'enfance, Personnes en situation de handicap, Personnes Âgées et Lutte contre les Exclusions rencontrent les mêmes difficultés de recrutement. Toutes les structures sont impactées, mais plus particulièrement celles dont les **conditions d'activité** influent sur les modalités de travail :

- les établissements proposant un hébergement et une ouverture 365 jours par an,
- les activités nécessitant de nombreux trajets quotidiens: hébergement en diffus ou démarche d'aller-vers
- les services à forte amplitude horaire avec des gestions de planning complexes.

Jusque là, certains établissements étaient faiblement impactés, soit en raison de leur implantation (ville vs campagne), ou bien encore du public accompagné (secteur enfance vs secteur adulte). A ce jour, ces distinctions n'existent plus et tous connaissant de fortes tensions les contraignant à recourir régulièrement à l'intérim dont le modèle de contrat est souvent privilégié par les professionnels du fait d'une rémunération majorée, d'une gestion plus flexible des plannings et n'étant pas considéré comme précaire dans un marché du travail en tension.

Dans la même perspective, le constat est partagé de l'importance croissante des critères relatifs à la **qualité de vie** et à **l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle**, particulièrement depuis la crise covid. En ce sens, les contraintes inhérentes au travail social entraînent une perte d'attractivité, le choix du poste s'effectuant de plus en plus par rapport aux plannings, au lieu d'habitation ou aux avantages proposés.

Enfin, la recrudescence des situations de violence et les problématiques cumulées des publics accueillis peuvent nourrir un **sentiment d'impuissance** des travailleurs sociaux qui contribue fortement à **l'usure professionnelle**. Le manque de ressources sur d'autres volets de l'accompagnement (sanitaire, psychiatrie, addictologie...) peut également conduire à un glissement toujours plus prononcé vers les travailleurs sociaux. En effet, les ratios sur ces métiers de spécialités étant faibles, cela peut impacter fortement les missions du travailleur social qui doit s'y impliquer pour répondre aux besoins et ainsi générer des difficultés pour ces professionnels

Des candidats peu nombreux...

Pour le secteur social en particulier, malgré des processus d'entrée dans les écoles assouplis, la filière lutte contre les exclusions constate un **net recul des vocations** avec des promotions d'étudiants dans lesquelles de nombreuses places restent vacantes.

Le manque de candidats pour une offre de service large et diversifiée alimente une forme de **concurrence inter-sectorielle**, conséquence des différences de financements entre les types d'établissements : les jeunes diplômés se détournent du social au profit du





médico-social où les structures proposent une meilleure rémunération. Cette tendance a été renforcée par le périmètre d'application du Ségur dont la Croix-Rouge française a régulièrement rappelé les conséquences dans ses différents plaidoyers.

Le rapport au travail évolue également dans les nouvelles générations avec une recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (perte d'attractivité des CDI au profit d'une activité libérale), une recherche de sens et de meilleures conditions de travail. Tous ces paramètres prennent une place de plus en plus prégnante dans les modalités d'exercice professionnel et dans les organisations. Ainsi, le degré d'implication, le sens des missions et l'exigence d'évolution des cadres de travail (organisationnels et horaires) peuvent impacter la qualité de l'accompagnement ou du moins l'accompagnement global tel qu'il pourrait être projeté.

... Et parfois ne maîtrisant pas les concepts liés à la transformation de l'offre

Quand bien même les candidats sont diplômés, un écart important existe entre les compétences acquises durant la formation diplômante et leur mise en œuvre pratique en milieu professionnel. Pour la lutte contre les exclusions en particulier, le secteur Accueil Hébergement Insertion est d'ailleurs absent des formations initiales.

Au sein des Filières Handicap et Personnes Âgées, nous observons de jeunes professionnels peu acculturés à l'autodétermination, au développement du pouvoir d'agir ou bien à l'intervention par les pairs. Lorsque ces principes sont connus, peu s'en emparent de manière opérationnelle dans leurs pratiques professionnelles. Le regard porté sur les personnes accompagnées est encore trop souvent placé sous le signe de la protection, alors même que la transformation de l'offre requiert une posture professionnelle ouvrant le champ des possibles et la reconnaissance du pouvoir d'agir.

De plus, il ressort parfois une majoration de la part administrative dans l'exercice des missions en écart sur le temps humain disponible, moteur de leur sens au travail (ES, AES etc...). A cela s'ajoute parfois, une reconnaissance du métier qui s'obtient par l'obtention de rôle de coordination ou de responsabilité, qui se traduit par l'ascension au sein de l'organigramme, plus que dans la valorisation du métier initial.

Enfin, l'impact du regard sociétal sur ces métiers renforce les problématiques d'attractivité...

L'image des métiers du travail social n'est pas forcément valorisée au sein de notre société. L'accompagnement des vulnérabilités est perçu comme une "menace", un "frein" dans la culture d'une société performante et les métiers qui les accompagnent sont imprégnés de cette image rendant la dynamique peu attractive. A cela peuvent s'ajouter des crises médiatiques venant renforcer ce regard, où ce qui relève parfois de l'exception d'une dérive ou d'un comportement individuel vient jeter l'opprobre sur tout un secteur ou un métier...





B/ CONSTATS POUR LA FILIÈRE FORMATION CROIX-ROUGE COMPÉTENCE

La filière Formation de la Croix-Rouge française est très implantée sur le territoire : on dénombre 11 directions régionales Croix Rouge Compétence et 159 instituts de formation sur 60 sites en France. Elle est reconnue pour la valeur des formations qu'elle dispense dans les domaines sanitaires et sociaux. Elle dispense notamment 12 formations sociales et médico-sociales : assistance de service social, auxiliaire de vie sociale, accompagnant éducatif et social, assistant familial, technicien de l'intervention sociale et familiale, assistant de vie aux familles, éducateur spécialisé, moniteur-éducateur, éducateur de jeunes enfants, assistant maternel, conseiller économie sociale et familiale, CAFERUIS, secrétaire médical et médico-social.

Nos projets pédagogiques sont fondés sur une logique de transversalité et de coopération interprofessionnelle. Le décroisement des métiers fait partie de nos préoccupations et celle-ci se manifeste par notre volonté de proposer des parcours de stage diversifiés. Les instituts se sont notamment adaptés aux besoins des employeurs afin d'augmenter l'employabilité des apprenants en formation qu'ils soient jeunes ou en reconversion professionnelle. Ils ont produit des formations dans des délais courts qui répondaient à ces besoins.

La Croix-Rouge française présente ainsi un caractère unique en France puisqu'elle assure la formation de près de 2 000 apprenants en travail social, via sa filière Croix-Rouge Compétence mais gère également de nombreux établissements sociaux, médico-sociaux et sanitaires lui permettant de mesurer les constats en direct de la situation de tension sur les travailleurs sociaux.

- **Concernant le manque d'attractivité des formations sociales**

Depuis quelques années, nous rencontrons des difficultés à remplir nos formations, notamment les infra bacs et bacs. Nous constatons que les capacités d'accueil ne sont pas remplies dans les formations d'Accompagnant Educatif et Social (AES) et Technicien d'Intervention Sociale (TISF). Ceci, certainement en raison d'un manque de connaissances de ces formations. Nous mettons ainsi tout en œuvre pour donner de la visibilité à ces formations, mais les remplissages restent compliqués. Les candidats qui postulent et les personnes en formation souhaitent travailler en institution plutôt qu'à domicile. Lorsque c'est le cas, ils interrompent parfois même leur formation.

- Pour la formation de Technicien d'intervention sociale et familiale, nous subissons une baisse des effectifs dans nos formations. Nous avons des demandes d'information pour cette formation et sur le métier, mais qui ne sont pas suivies par une entrée en formation.
- Nos sections de Moniteur Éducateur sont également en baisse de candidats. Il semble que depuis le passage par Parcoursup la formation de Moniteur Éducateur soit moins demandée. En effet, les candidats s'inscrivent dans la formation d'Éducateur Spécialisé, qui a plus de visibilité.

Concernant les formations supérieures, avant le passage par la plateforme Parcoursup, nous





constations chaque année une baisse des candidats. Depuis l'inscription par Parcoursup nos remplissages s'améliorent. Dans quelques régions, nos sessions sont même remplies. Nous constatons un attrait plus important pour les formations Éducateurs Spécialisés et Educateur de jeunes enfants, que pour la formation d'Assistant de service social : pour les Éducateurs Spécialisés et les Éducateurs de jeunes Enfants, dans certaines de nos écoles, le vivier de candidats est 10 fois plus importants que le nombre de places à pourvoir

Dans ce contexte, nous souhaitons **alerter sur certains signaux forts sur la désillusion et la paupérisation de nos apprenants.**

“ Désillusion “

Lors des périodes d'alternance des étudiants sont confrontés à une problématique de “désillusion”. En effet, les étudiants découvrent une réalité du travail social, en immersion sur le terrain, très différente de ce qui leur est présenté en formation. Ils se trouvent confrontés à une double désillusion :

- le **sentiment d'impuissance** et la **perte de sens** ressentie par de nombreux professionnels qui exercent souvent au sein d'équipes en sous-effectif, qui impactent fortement les conditions d'accueil en stage (phénomène d'usure professionnelle fortement ressentie par les étudiants en stage) alors même que la pression est mise sur ces mêmes équipes pour accueillir des stagiaires ;
- la **difficulté à mettre en oeuvre les approches du travail social** prônées en formation (l'importance du travail en partenariat et de l'ouverture sur le territoire, le développement du pouvoir d'agir et de la liberté de choix des personnes accompagnées, la pair-aidance, les actions collectives, etc) qui sont encore peu mises en oeuvre sur de nombreux terrains.

Ce hiatus les dissuade, parfois dès leur diplômation, d'exercer le métier pour lequel ils ont été formés et les encourage de plus en plus à poursuivre leur cursus de formation initiale. Ce phénomène, qui mériterait d'être quantifié, accroît les difficultés de recrutement et la pénurie de professionnels sur le terrain.

“Paupérisation”

Nous retrouvons chez nos apprenants infra-Bac et enseignement supérieur des marqueurs de la paupérisation qui se caractérisent notamment par des situations de précarité et des problèmes de santé mentale.

● Développement de l'offre de formation Croix-Rouge Compétence

Malgré ces différents constats, Croix-Rouge Compétence s'engage dans le développement et la diversification de son offre de formation mais alerte également sur des difficultés rencontrées.

Développement des formations du Travail Social en alternance

Croix-Rouge Compétence s'est engagée afin de professionnaliser davantage les publics accueillis en créant son propre Centre de Formation des Apprentis (CFA) en janvier 2020. Cette initiative permet :





- une meilleure insertion professionnelle des apprentis ;
- une formation professionnalisante, en alternant les lieux d'apprentissage au centre de formation et chez son employeur ;
- un financement de la formation et la rémunération de l'apprenti.

Lancé dans quelques régions en septembre 2020, notre CFA est à présent déployé dans toutes les régions de France. Nous avons ainsi accompagné un nombre croissant d'apprentis : **131** en 2020, **816** apprentis en 2021 et **2102** apprentis en 2022. Néanmoins, force est de constater que les apprentis dans les métiers des filières sociales ne représentent que 5% des effectifs en 2022.

Développement des formations pré-qualifiantes

Croix-Rouge Compétence a décidé de développer les dispositifs de formation à destination d'un public éloigné de l'emploi, en reconversion ou en construction de son projet professionnel. Les centres régionaux de formation professionnelle de Croix-Rouge Compétence proposent des parcours d'accompagnements facilitant la poursuite de parcours de formation dans le secteur sanitaire et social, tels que des POEC porté par l'OPCO Santé ou mobilité et des prépa apprentissage ou d'autres dispositifs portés par les Conseils Régionaux.

Universitarisation des formations sociales de niveau 6 : l'articulation avec les universités, un attrait pour les candidats mais risque de fusion pour les écoles

Le processus d'universitarisation des formations sanitaires (engagé en 2009) et sociales (débuté en 2018) amène la filière formation de la Croix-Rouge à réfléchir à un modèle alternatif d'intégration à l'Université grâce à l'obtention de la charte de l'enseignement supérieur.

Depuis quelques années, la Croix-Rouge française favorise la montée en compétences de ses formateurs au travers d'une grande diversité d'actions telles que son colloque annuel. De plus, dans le cadre des orientations stratégiques de la filière, un grand plan de masterisation des formateurs a été lancé qui permet à des dizaines de collaborateurs chaque année d'obtenir un master. Dans la dynamique du congrès des jeunes chercheurs que nous organisons depuis 2016 et qui permet à nos jeunes diplômés de présenter leur travail de recherche, nous permettons également à nos salariés ayant un master ou doctorat de présenter leur recherche. Ces deux journées sont destinées à la valorisation des travaux des étudiants et des salariés et permettent des échanges autour de la recherche des étudiants, formateurs, directeurs, professionnels et chercheurs.

Développement de la formation continue pour accompagner la montée en compétence

Chaque Institut régional Croix-Rouge compétence est doté d'un Centre Régional de Formation Professionnelle (CRFP) proposant une large gamme de formations continues qui assurent l'acquisition et l'actualisation des compétences et connaissances tout en favorisant





l'évolution professionnelle des salariés ou demandeurs d'emplois. Nous intervenons dans les champs sanitaire, social, médico-social, mais également en santé et sécurité au travail, dans la sécurisation des parcours professionnels ainsi qu'auprès des travailleurs en situation de handicap.

Nous déployons toutes les formations inscrites dans le plan pauvreté sur tout le territoire. **Ces formations financées par l'OPCO santé ont eu des difficultés à démarrer par manque d'inscriptions.** Nous avons constaté **la difficulté pour les salariés d'être libérés par les employeurs.** Les sessions qui étaient programmées ont dû être repoussées. Progressivement, nous remplissons davantage ces formations dont les évaluations par les participants sont très positives. Ils indiquent que de retour sur leur lieu de travail, ils se positionnent avec une approche différente des personnes accompagnées. **Ainsi, nous pointons la nécessité de sensibiliser les employeurs sur l'importance des formations en Travail Social.**

C/ RECOMMANDATIONS - PROPOSITIONS

Axe 1 : L'attractivité des rémunérations et valorisation des métiers :

Un engagement dans la branche sanitaire, médico-sociale et sanitaire à but non lucratif (BASS) sur la Convention Collective Unique Étendue est majeur et doit pouvoir aboutir avec :

- un financement ambitieux pour répondre au réajustement ;
- la reconnaissance du travail social comme une branche socle dans notre modèle de société et dans l'accompagnement des vulnérabilités.

Il est nécessaire de lutter contre les inégalités de traitement qui peuvent résulter de certaines mesures salariales ciblées (exemple : Castex / Ségur) qui ne profitent pas à tous les emplois et à tous les établissements : nécessité de revoir le système de rémunération pour plus d'égalité et de reconnaissance du travail accompli (ce qui serait bénéfique pour l'attractivité des métiers)

Enfin, la valorisation des métiers nécessite de mieux prendre en compte les nouvelles formes de relation au travail dans les organisations de travail et relations contractuelles en soutenant et accompagnant les innovations managériales .

Axe 2 : Les conditions de travail et la Qualité de Vie au Travail

Les taux de sinistralité ou l'amélioration des conditions de travail est une clé de voûte des métiers du travail social. Pour améliorer les conditions de travail et la Qualité de Vie au Travail, il est nécessaire de :

- donner les moyens au secteur pour déployer des démarches de prévention, et investir dans une politique QVT ambitieuse (chargés de prévention mutualisés, ratios d'encadrement adaptés aux besoins évolutifs et croissant des personnes accompagnées...) ;
- former et accompagner le management dans le pilotage de la QVT et la maîtrise de





son amélioration ;

- déployer des financements complémentaires pour les établissements en financement CPOM, tenant compte des indicateurs de pilotage et d'engagement en matière de QVT ;
- revaloriser les financements sur les activités sous dotées comme la lutte contre les exclusions ou le secteur du Grand âge qui impacte directement les indicateurs QVT notamment en matière de sinistralité.

Axe 3 : la dynamique des parcours professionnels : accompagnement et formation

La place de la formation est d'un intérêt majeur pour former les professionnels peu diplômés et les accompagner dans des formations et parcours qualifiants. Pour cela, différentes actions sont nécessaires :

- renforcer la place des formations socles polyvalents puis spécialiser ensuite selon les activités (à l'instar du modèle des ASG par exemple) ;
- renforcer les partenariats entre les établissements et les écoles de formation sociale et faire intervenir des "ambassadeurs" professionnels en activité au cœur des instituts de formation pour faire connaître les différentes activités et donner envie de s'engager ;
- accélérer et accompagner l'accueil de stagiaires et apprentis au sein des équipes : les former, les accompagner pour leur donner envie de s'inscrire dans la durée tout en reconnaissant et valorisant leur rôle ;
- reconnaître statutairement et financièrement le tutorat des travailleurs sociaux qui accompagnent ces apprenants ;
- généraliser l'intervention de personnes concernées au sein des formations permettant de les acculturer à l'intervention par les pairs sur des sujets liés à la construction et à l'accompagnement des parcours de vie (exemple : respect des choix, développement de la participation, droits,...). Cela passera par la levée des freins à la valorisation financière des interventions des personnes accompagnées (publics en grande précarité, personnes en situation de handicap ou jeunes adultes pris en charge par la protection de l'enfance notamment) dont le statut fait souvent obstacle à des interventions en vacations salariées.
- faciliter l'accès à la formation aux personnes en reconversion ou en souhait d'évolution professionnelle en facilitant l'accès au financement de parcours qualifiants longs et en assurant aux demandeurs d'emploi une rémunération pendant toute la durée de la formation ;
- développer les formations ciblées (ex. diplôme Maraudeur) et évaluer la possibilité de mettre en place un diplôme qualifiant sur le secteur AHI ;
- développer les instances de réflexion sur des thématiques (échanges de pratiques / équipes pluridisciplinaires) dans une démarche de formation continue et d'amélioration des pratiques :



CONTRIBUTION AU LIVRE BLANC DU HAUT CONSEIL DU TRAVAIL SOCIAL

MAI 2023



Fédération
des acteurs de
la solidarité

Réseau d'associations et d'organisations de lutte contre l'exclusion, la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) est construite à partir des professionnel.les de l'action sociale qui portent, au plus près des personnes, la solidarité et la lutte contre la pauvreté. Le « Livre vert du Travail social », présenté par le Haut Conseil du Travail Social (HCTS) en mars 2022 au Ministre des Solidarités et de la Santé, rappelait les enjeux du secteur et dressait un constat alarmant de la crise des métiers de l'action sociale. La nécessité d'établir une feuille de route a amplifié l'attention portée aux travaux du « Livre blanc du Travail Social » et souligné la justesse de le nourrir depuis le terrain. Une conviction que la FAS avait elle-même inscrite comme socle de ses missions dans son [projet fédéral](#) 2022/2027.

C'est sur la base de l'expérience et de l'expertise de nos adhérents que nous contribuons aux travaux essentiels du Livre Blanc, répondant à une sollicitation de Mathieu Klein, président du HCTS.

Les enjeux des métiers de l'action sociale reposent sur les trois piliers que sont les moyens alloués pour lutter contre l'exclusion, la reconnaissance apportée aux professionnel.les et l'investissement durable dans la solidarité.

L'intervention sociale doit se penser à partir des personnes et des territoires, des acteurs professionnel.les, des bénévoles et des personnes concernées. Une approche systémique des politiques publiques et de leurs impacts est tenue de se concevoir depuis ce que les acteurs construisent des métiers de l'action sociale, sans jamais s'éloigner de la mission de répondre aux besoins des personnes.

1 – Passer d'une logique d'urgence à un accompagnement global des personnes pour lutter contre l'exclusion

Le travail social se situe au croisement des exigences de lutte contre la pauvreté et contre l'exclusion, à la fois la base de notre action et au fondement de son sens. Agir pour l'insertion et l'émancipation des personnes en situation de précarité, dans un but de cohésion sociale, ne peut se faire sans une approche globale qui réponde aux besoins et droits fondamentaux des personnes en termes de santé physique et mentale, de logement, d'emploi, de justice, d'éducation, de protection de famille et de l'enfance ou encore d'accès à la culture.

La garantie et le respect des droits fondamentaux doivent rester au cœur de l'action sociale. Un engagement des acteurs sur ce point et des moyens supplémentaires, financiers et humains, sont indispensables alors que les métiers du travail social connaissent une crise sans précédent et qui, une nouvelle fois, s'éternise.

La revalorisation seule ne suffit pas. La Fédération déplore la trop grande fréquence des équipes d'action sociale en sous-effectifs, dont le rôle de garantes d'un droit fondamental à un accompagnement de qualité se heurte à l'augmentation inexorable des prises en charge. Il apparaît illusoire pour la FAS de ne pas voir que le sens et la valeur du travail social se trouvent érodés par l'usure professionnelle galopante de nos secteurs.

Redonner aux professionnel.les les conditions de travail, qui sont le garde-fou d'un sens retrouvé dans les pratiques d'accompagnement, doit se traduire par la fin de la gestion palliative et de la logique d'urgence. Remettre la personne au centre du dispositif et faire, avec elle, de ses besoins la pierre angulaire de la construction de l'accompagnement est absolument fondamental et rendu impossible par les consignes de fluidité des dispositifs, les baisses significatives de moyens et la persistance d'une crise du logement. Ces injonctions paradoxales dépossèdent les métiers de la dimension qualitative de l'accompagnement, les entraînent à devoir pallier les carences des services publics et renvoient les travailleurs et travailleuses sociales à une dissonance illustrée par l'accumulation des situations administratives, de dispositifs et de procédures.

C'est aussi pourquoi la Fédération insiste sur l'ouverture d'un accès effectif aux différents services publics, caisses de protection sociale et Maisons France services. Rehausser les effectifs de professionnel.les dans les lieux d'accueil des services publics, cela signifie maintenir un lien, renouer avec une relation de personne à personne et, par conséquent, éviter les ruptures de droits. Poursuivre la dématérialisation sans alternatives et le développement de l'intelligence artificielle, c'est éclipser la réalité de la fracture du numérique et la dégradation des conditions de vie qu'elle génère. La FAS tient à rappeler l'inclusion des personnes dont les professionnel.les sont les garantes et alerter sur la déshumanisation de l'accompagnement.

Enfin, la Fédération ne peut que rappeler le caractère fondamental des pratiques d'aller-vers, qui doivent être fortement développées en direction, notamment, des personnes les plus exclues à travers une pluridisciplinarité, à l'image des équipes mobiles infirmières, de maraudes, ou relevant de la psychiatrie-précarité. La lutte contre le non-recours aux droits ou l'errance de parcours ne peut faire l'impasse sur l'importance du repérage et des orientations qui doivent, en outre, s'inscrire dans des projets de territoire, visant l'amélioration de la couverture des besoins.

2 – La reconnaissance apportée aux professionnel.les

Un enjeu incontournable pour la Fédération reste, bien sûr, la revalorisation salariale à destination des métiers du travail social. Revaloriser les dotations, subventions et aides aux postes, versées à l'ensemble des structures sociales et médico-sociales et des structures d'insertion par l'activité économique, pour permettre aux employeurs d'appliquer à l'ensemble de leurs professionnel.les la revalorisation accordée dans le cadre de la « Conférence des métiers de l'accompagnement social et médico-social ». Nombre de métiers s'en sont retrouvés exclus alors qu'ils participent activement au parcours d'accompagnement des personnes.

La revalorisation salariale des métiers de l'action sociale, au-delà des effets de reconnaissance à la fois matérielle et symbolique pour les professionnel.les, aurait également un retentissement significatif sur les conditions de travail. Trop de structures et de dispositifs connaissent des équipes en sous-effectifs. Revaloriser les métiers, c'est avoir un impact sur l'attractivité du secteur et par conséquent, un levier pour faciliter le recrutement et pour freiner le *turn-over* et, par exemple, permettre aux équipes sociales de retrouver des « files actives tenables ».

Mais la reconnaissance de l'action sociale ne se limite pas à une revalorisation salariale et des carrières. Elle doit s'accompagner de moyens financiers et humains en corrélation avec l'expertise des professionnel.les sur le terrain et la spécificité des secteurs, comme la prise en charge des coûts induits par l'accueil de stagiaires et d'apprenants. Il s'agit également de valoriser les savoirs-faire des acteurs dont l'expérience et la pratique sont des ressources inestimables, constitutives d'un creuset fondamental pour un sens du travail retrouvé. La reconnaissance du travail-pair et le déploiement des médiateurs-pairs dans le secteur social et médico-social n'ont que trop tardé.

Ces aspects doivent s'accélérer significativement. La Fédération des acteurs de la solidarité est profondément attachée à la valorisation des compétences propres à la lutte contre l'exclusion, des connaissances intrinsèques à la marginalité et à l'ingénierie de nos secteurs qui s'attèlent au rude sujet de la grande précarité. Cette expertise, infiniment précieuse, se doit d'être appréciée à sa juste valeur.

Plus largement, la FAS insiste sur l'importance de favoriser le pouvoir d'agir des professionnel.les, à partir d'un décloisonnement prenant en compte le maillage territorial. L'« accès aux organismes » dont les professionnel.les sont pour l'instant dépourvu.es et qui conditionnent la globalité et la qualité d'un accompagnement sur lequel ils et elles n'ont, par ailleurs, que peu de latitude est essentiel mais ne peut suffire. Le renforcement de leur autonomie dans leurs pratiques professionnelles doit s'appuyer sur le développement de partenariats entre les secteurs afin de favoriser l'échange et les postures réflexives. A ce titre, les instances éthiques et déontologiques doivent être des espaces-ressources identifiés par les professionnel.les en ce qu'elles nourrissent le sens du travail social.

3 – L'investissement durable dans la solidarité

Les enjeux présents du travail social sont pressants mais ne doivent pas occulter un investissement dans l'avenir de nos politiques de solidarité. Ces dernières ne peuvent exister sans accompagnement social et reposent ainsi sur les professionnel.les de l'action sociale. Les changements de méthode successifs, comme le recours répété aux appels à projet dont les durées annuelles sont de plus en plus fréquentes, imputent le pouvoir d'agir des associations et alimentent la précarité des dispositifs. Comment, dans ces conditions, continuer de développer des actions innovantes et les fixer dans le droit commun ? Comment, dans ces conditions, s'atteler à l'enjeu essentiel et contemporain de la transition écologique ? Comment, dans ces conditions, accompagner nos secteurs et leurs acteurs au déploiement du travail-pair et, plus largement, de la reconnaissance de la pair-aidance ?

La crise actuelle des métiers doit se résoudre par une restructuration de l'architecture systémique de nos secteurs.

Elle nécessite de venir questionner la progression du recours et de l'utilisation d'outils et de méthodes de questionnaires appliquées à des pratiques d'intervention sociale. La Fédération a la conviction que les politiques de solidarité ne peuvent se poursuivre si elles n'ont pas au cœur de leur conception l'inclusion des personnes et ne doivent se poursuivre sans le détachement d'une bureaucratisation qui impacte fondamentalement l'activité quotidienne et fait glisser les frontières de sens du travail social. La co-construction d'outils reconnaissant la dimension sensible de l'accompagnement et l'associant aux

pratiques managériales doit détourner la prégnance des normes et s'appuyer sur le développement d'outils de coordination participatifs.

C'est en ce sens que la Fédération porte la nécessité d'un plan ambitieux d'attractivité des métiers de l'humain. Les associations connaissent aujourd'hui un climat extrêmement tendu du fait des enjeux de salaires, auxquels seules des réponses incomplètes ont été apportées, par les politiques publiques, et qui traduisent les malaises de sens porté au travail social. Il est indispensable et urgent qu'un cadre donnant plus de visibilité aux professionnel.les et aux réalités de terrain soit mis en place afin de combler le manque saillant de reconnaissance subi dans les métiers du social.

La formation continue doit être pleinement investie par des moyens renforcés et des modules de formation obligatoires orientés sur le secteur de la lutte contre les exclusions, déployés dans les formations initiales du travail social, inscrites dans le socle commun des compétences. Les droits et besoins des personnes en situation de précarité doivent faire partie intégrante des formations et ce à partir des personnes elles-mêmes. L'association d'experts du vécu au sein des premières années est essentielle pour permettre une sensibilisation des futures générations de travailleurs et travailleuses sociales.

La Fédération des acteurs de la solidarité, comme réseau généraliste de lutte contre les exclusions représentant plus de 900 associations, organismes et dispositifs des secteurs de la lutte contre l'exclusion, a la conviction que l'ensemble des éléments qu'elle défend sont essentiels et se doivent d'obtenir une réponse des pouvoirs publics. Dans le cadre des travaux du Livre Blanc, la Fédération s'engage à suivre tout particulièrement **trois enjeux incontournables pour l'avenir de l'action sociale** :

- Le cœur d'action de la FAS est en priorité tourné vers **l'accès aux droits des personnes en situation de précarité**, comme elle le porte au sein de son projet fédéral.
- Les métiers d'aujourd'hui et de demain de nos secteurs, toujours en pleine mutation, voient et doivent continuer de voir se **développer la visibilité de la pair-aidance et le renforcement du travail-pair**, et ce à travers les formations initiales et continues, les pratiques d'aller-vers, les actions de médiation...
- Les enjeux contemporains nous invitent à prendre à bras le corps la question de **la transition écologique** et la FAS, convaincue de l'urgence de ces réponses, est convaincue de la nécessité d'accompagner nos réseaux à ce défi majeur.

À PROPOS DE LA FÉDÉRATION DES ACTEURS DE LA SOLIDARITÉ

La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) est un réseau de plus de 900 associations et structures qui accueillent et accompagnent les personnes en situation de précarité. Elle est composée d'une fédération nationale et de 13 fédérations régionales sur l'ensemble du territoire. La Fédération lutte contre les exclusions, promeut l'accompagnement social global et favorise les échanges entre tous les acteurs du secteur social. La FAS représente 2 800 établissements et services dans les secteurs de l'insertion par l'activité économique, de la veille sociale, de l'hébergement, du logement adapté, du médico-social ou encore dans l'accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés.

La Fédération soutient ses adhérents, les forme et les conseille. Elle agit également auprès des pouvoirs publics pour promouvoir une société plus juste et plus solidaire. Elle participe enfin à des projets d'innovation sociale dont plusieurs sont soutenus par l'Etat, tels que les programmes SEVE Emploi et Respirations.

Elvire TICCHIONI
Chargée de mission Travail Social - Participation
elvire.ticchioni@federationsolidarite.org

Fédération des acteurs de la Solidarité
76 rue du Faubourg Saint Denis
75010 Paris
www.federationsolidarite.org

CONTRIBUTION INTERCO CFDT

MISSION RELATIVE AUX MÉTIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT

DU SECTEUR SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL

Nous traiterons ici de l'attractivité des métiers du social et du médico-social dans le cadre de la fonction publique territoriale.

L'analyse des besoins sociaux est propre à chaque territoire, à chaque département, à chaque commune. Ils font l'objet d'une politique de territoire ce qui conduit à des inégalités pour un même public accompagné et pour les mêmes agents exerçant le même métier.

Pour mieux construire notre démarche, nous nous attacherons à produire une courte notice d'identification du public cible et des agents à leur service, ils sont plus de 260 000 répartis dans deux filières. Une attention toute particulière sera à porter au service public du soin à domicile.

Filières sociale et médico-social :

Les publics du grand âge comme du handicap, sont accompagnés selon leur degrés de dépendance ou d'autonomie par des agents en structure et/ou au domicile. D'une façon générale la gestion de ces publics se fait autour d'axes qui font tout le sens des missions de ces personnels :

-  Le bien-vivre des usagers
-  Le maintien de l'autonomie
-  L'accompagnement et la compensation de la dépendance ou du handicap

Concernant la famille, l'aide sociale à l'enfance, les accompagnants de la petite enfance à l'école, à la crèche, les PMI, les plannings familiaux, font partie de la vie quotidienne de chacun.

Le service public doit permettre d'accompagner l'enfance, de compenser les handicaps (y compris les handicaps sociaux) et de mettre au bénéfice des familles des communautés éducatives et de développer des politiques de prévention.

Dans la Fonction Publique Territoriale est organisée en grade et cadres d'emploi : les conseillers socioéducatifs, (les assistantes familiales), les assistantes maternelles, les assistantes socio-éducatifs, les éducatrices de jeunes enfants, les monitrices éducateurs, les agents spécialisés des écoles maternelles, les agents sociaux, les autres emplois sociaux, les sages femmes, les médecins, les psychologues, les cadres de santé infirmiers, les infirmiers, les assistants médico techniques, les rééducateurs, les puéricultrices, les auxiliaires de puéricultrice, les auxiliaires de soins, les aides à domicile, les autres emplois médico sociaux.

En EHPAD : Les accompagnants éducatifs et sociaux, les animateurs, les auxiliaires de soin (regroupant les aides médicaux psychologique et les aides dentaires) les aides-soignants, les psychologues, les infirmières, les infirmières référentes, les aides-soignantes, les assistants de soins en gériatrie, les

médecins gériatres, les médecins coordonnateurs, les diététiciennes, les ergothérapeutes, les masseurs kinésithérapeutes.

Le maillage du territoire est en souffrance pour ne pas dire en grande difficulté. La prévention n'est plus opérationnelle par faute de moyen (absentéisme lié à la maladie, au manque d'effectif : territoire peu attractif .../...)

Pour répondre aux besoins des publics, il est nécessaire de rendre plus attractif ces métiers en modifiant les conditions d'emploi, les rémunérations et les conditions de travail.

I) Les conditions d'emploi à la territoriale

Problématique statutaire : un manque d'attractivité systémique

Le statut de la fonction publique territoriale est largement dévoyé. En dehors des cadres d'emploi et des grades qui devraient être exclusifs dans ces filières, les collectivités territoriales s'arrogent, de plus en plus, de dérogations pour recruter les agents au service de ces publics.

A force de recruter en dehors du statut voire sans diplôme y compris pour certaines professions réglementées, les employeurs territoriaux ont progressivement déqualifié le secteur et ses professionnels. Il y a donc un travail de fond à produire en regard de ces professions. Il s'agit des niveaux de diplômes en regard des missions aux missions qui leur sont confiées, et corrélativement de la même façon, au niveau des rémunérations correspondantes.

A) Le recrutement en double peine pour la FPT

Les modalités de recrutement par concours exigent dans la territoriale d'être titulaire d'un diplôme et de passer un concours sur épreuve. Dans la fonction publique hospitalière un concours sur titre est organisé qui permet à lui seul de recruter des agents formés. Cette particularité est un frein au recrutement de personnel et explique pour partie le recrutement en masse de diplômés sur des grades d'agent sociaux ou d'agent technique.

B) Les invisibles hors statut

Les "faisant-fonction" : afin de pallier le manque de personnel formé et diplômé, les employeurs territoriaux ont recours massivement aux "faisant-fonction". Ce sont des agents recrutés sur d'autres grade (filière technique par exemple) qui font le travail d'auxiliaire de soin, d'agent territorial spécialisé des écoles maternelles ou d'auxiliaire de puériculture sans le concours et sans le diplôme.

Certaines structures ne fonctionnent qu'avec ce type de personnel recrutés sur contrats précaires ou titularisés sur un autre grade. Ceux-ci/ celles-ci peuvent être recrutés sur des contrats dit à temps "non complet" (mi-temps voire moins) et peuvent aussi être titulaires de la fonction publique à temps « partiel » les installant durablement dans une précarité financière.

Ces agents hors filières sont ignorés des mesures gouvernementales visant à améliorer leur condition d'emploi (CTI issu du Ségur notamment).

Les assistants familiaux : sont les agents accueillants les enfants de l'ASE. Ils sont employés par les conseils départementaux mais en contrat de droit privé avec un statut issu du code de l'action sociale et des familles. Ils sont, par principe, exclus du statut de la territoriale et de fait exclu de la

communauté des travailleurs sociaux autour de l'enfant, exclu de la reconnaissance de leur métier, exclu des droits à la formation...

La requalification de leur contrat en contrat de droit public permettrait de les inclure dans la fonction publique territoriale comme faisant partie prenante du service public de sauvegarde de l'enfance et non comme des prestataires de services comme actuellement.

Le travail à domicile : reste un des grands invisibles des réformes en cours. Le maintien à domicile est un enjeu politique fort dans les questions d'accompagnement de l'autonomie.

Pour autant, les auxiliaires de vie ou de soin n'apparaissent pas dans les mesures du Ségur visant à valoriser ceux-ci. Ces métiers n'offrent pas de perspective de carrière, de reconversion ou de mobilité.

La reconnaissance de tous ces métiers se doit d'être prise dans son ensemble. Actuellement, on assiste à de nombreux départs vers l'associatif ou la fonction publique hospitalière vidant encore les rangs de la territoriale.

La gouvernance du travail social comme élément d'attractivité du secteur

Les Départements de France peuvent sembler être chef de file de la politique sociale territoriale, en réalité la gouvernance de ces politiques publiques est morcelée dans un mille-feuille administratif. Les collectivités territoriales n'ont de cesse que d'organiser sous l'égide des préfectures ou pas, des groupes de travail, des ateliers, des comités, des plans de cohésions sociales... Chaque exécutif local mène sa propre politique. Le principe de décentralisation doit s'accompagner d'une transformation profonde qui permettra de passer d'une logique de financeurs/financés pour aller vers une logique de chef de file, de véritable portage politique local, partagé, mutualisé pour que les usagers ne subissent pas le mille feuille administratif mais que l'ensemble des acteurs soit pour lui une richesse et l'assurance d'une prise en charge sociale globale.

Clarifier et simplifier la gouvernance est un facteur indispensable de la qualité du service public.

Redéfinir à chaque échelon local les objectifs de la politique sociale du territoire c'est redonner du sens au travail des agents.

Améliorer les conditions de travail

La fixation et le contrôle du respect des taux d'encadrement apparait indispensable.

En EHPAD par exemple, il faut cadrer le nombre d'agents nécessaires, fixer un taux d'encadrement minimum pour tous les métiers.

Il faut interdire les glissements de tâche et remettre chaque agent dans son métier ou reconnaître et valoriser les acquis de son expérience.

D'une façon générale pour ces deux filières, les parcours professionnels doivent être mieux suivis, plus encadrés et bénéficier de moyens dédiés (formations qualifiantes par le CNFPT). En effet, la spécificité de recrutement (diplôme + concours sur épreuve) doit être assouplie pour permettre à des agents en cours de carrière ou en reconversion d'exercer ces métiers ou de monter en compétences.

Augmenter les moyens pour un meilleur service public

En structure l'accompagnement, c'est du temps. Il faut donc recruter massivement du personnel au service des usagers. L'exemple des PMI est flagrant, il manque du personnel dans toutes ces structures de PMI en France.

Sur les territoires, il faut renforcer le maillage social territorial par des recrutements d'agents au plus proche des usagers, développer les métiers du lien à domicile.

Créer des possibilités de parcours professionnels inexistantes dans la territoriale : diplômé plutôt que déqualifier toute la profession

La formation professionnelle n'est pas accessible aux personnels de ces filières, par manque de remplacement, le CNFPT (organisme de formation de la territoriale) n'a pas su adapter son offre aux agents différents. De plus, il n'existe pas de fonds pour la reconversion professionnelle dans la territoriale condamnant ainsi les agents peu ou pas formés sans évolution de carrière possible, sans mobilité, sans reconversion.

Il faut engager des plans de résorption de l'emploi des faisant fonction par la VAE ou la mise en place de parcours diplômants. Le CNFPT doit mettre en place cette offre de formation et la financer car à ce jour il n'existe pas de fonds pour la reconnaissance des acquis de l'expérience.

II) La nécessaire harmonisation des rémunérations

Passons sur l'autonomie des collectivités territoriales qui leur permet trop souvent de déroger aux cadres posés par la loi.

La politique sociale en France doit certes, être adaptée à chaque territoire, mais autour d'un socle commun garantissant le même traitement minimum pour tous les publics quelque soit leur lieu de résidence. Pour cela, les agents de ces services publics doivent être traités dans un cadre de garanties minimum.

Concernant la rémunération, il y a des harmonisations à mettre en place afin de limiter l'impact négatif des dernières mesures catégorielles issues notamment du Ségur. Ci-après, quelques exemples :

Auxiliaires de soin territoriaux

Appelés aides-soignants dans l'hospitalière, ils ont bénéficié d'un passage en catégorie B dans les deux fonctions publiques (territoriale et hospitalière). A la territoriale, seule une partie des agents de ce cadre d'emploi sont passés en "B", la spécificité de la FPT n'a pas été prise en compte ni dialogué dans le cadre des instances paritaires. Le cadre d'emploi comporte 3 spécialités pour passer le concours (aide médico-psychologique, dentaire et aide soignants) mais ils passent tous 3 le même concours et exercent même travail. Seuls les spécialités aides-soignants sont passés en catégorie B.

Il convient là encore de trouver les passerelles permettant aux agents qui exercent le même travail d'avoir la même rémunération.

ATSEM

Au service de la petite enfance dans les écoles maternelles, ces agents restent en catégorie C alors que leurs collègues auxiliaires de puériculture travaillant dans les crèches sont passés en catégorie B depuis le 1^{er} janvier dernier. (voir la contribution du conseil supérieur de la fonction publique sur ce point)

Les sages femmes territoriales

Elles travaillent en PMI ou aux planning familiaux, pilier de la prévention auprès des familles et acteurs indispensables du droit des femmes. Elles sont exclues du CTI donné à l'hospitalière. La différence de

rémunération se creuse de plus de 500 € ce qui va nuire à l'attractivité de cette profession et au service public à rendre aux familles les plus fragiles.

Les assistantes familiales

Le salaire des assistantes familiales témoigne bien des disparités selon les départements même si le SMIC semble acté, ces disparités se poursuivent sur les rémunérations mais aussi sur les montants donnés aux assfam pour subvenir aux besoins des enfants. Dans certains départements plus généreux, des crédits sont alloués pour permettre aux assfam d'acheter des cadeaux de Noël aux enfants accueillis. Cet exemple montre bien la nécessité d'un cadre commun pour l'ensemble des départements.

Les agents des services de soin à domicile (SAAD)

Ici encore, le CTI doit leur être étendu. Ces agents exercent le métier du soin à domicile. Ceci afin de répondre à l'enjeu du maintien à domicile et à la qualité de vie des publics âgés ou handicapés.

Leurs contrats sont souvent à temps non complet et ils n'ont pas bénéficié de la prime afférentes (plan grand âge) ni du CTI, ni du passage en catégorie B alors qu'ils ou elles exercent le même travail que les aides-soignants dans un Ehpad. Les mesures d'amélioration de la rémunération sont basées sur la structure financée alors qu'elle devrait être basée sur la logique métier ou celle des publics accueillis.

III) Les facteurs d'attractivité des métiers des secteurs social et médico-social de la Fonction Publique Territoriale

Les métiers sociaux et médico sociaux de la fonction publique territoriale ont été peu salués et toujours négligés dans le cadre de la crise sanitaire. Une des principales difficultés consiste à pouvoir mesurer leur productivité et l'évolution de celle-ci. L'utilité sociale de ces métiers d'accompagnement reste difficile à valoriser car elle représente un coût financier dont le retour sur investissement n'est pas immédiat. De plus, ces métiers du "care" (prendre soin) sont peu ou non qualifiés, pourtant ils nécessitent des compétences liées au savoir être (écoute, bienveillance, empathie .../...). Ces métiers fortement féminisés s'appuient sur des compétences considérées comme "naturelles" n'appelant pas de reconnaissance à travers salaire et classification.

Les collectivités territoriales n'échappent pas à cette vision de ces filières.

Rappelons que l'assemblée des départements de France (ADF) (réuni en décembre 2021) a entendu le message alarmiste des représentants des familles. Ces derniers se sentent abandonnés, craignent la fermeture de certaines structures pour leurs enfants, déplorent les nombreuses vacances de poste liées aux démissions, aux difficultés de recrutement dans le secteur social et médico-social (handicap, protection de l'enfance, insertion...).

Pour autant, il a fallu à ces professionnels faire montre d'ingéniosité pour poursuivre leur accompagnement évitant aux plus fragiles (enfants, adultes, personnes âgées porteurs (ou pas) de handicap, voire de sombrer dans l'oubli. Pour autant, une politique sociale ne peut se construire que sur la bonne volonté des agents publics.

1. Des conditions et qualité du travail

- a. Ne pas avoir peur d'accorder de la confiance aux professionnels de terrain, expertes de la réalité du secteur.
- b. Affirmer les valeurs du travail social et les proclamer en offrant aux professionnels un cadre respectueux de ces valeurs.
- c. Les travailleurs sociaux ont un cadre législatif sur lequel ils doivent prendre appui pour étayer leur professionnalisme.
- d. Imposer aux employeurs le respect de ce cadre et la mise en place d'un cadre commun d'accueil de tous les publics (taux d'encadrement par métier, temps minimum par public accompagné, comptabiliser tous les temps de travail – accompagnement, trajet...).
- e. Adapter le statut à la réalité des métiers et harmoniser les conditions d'emploi.
- f. Permettre aux agents de se former, de se reconverter, mettre en place un fonds de reconversion professionnelle et des formations qualifiantes qui n'existent pas aujourd'hui pour ces agents.

2. Des modalités de recrutement

-  Faire des concours sur titre dans la territoriale pour toutes ces filières.
-  Faire un plan de résorption de l'emploi précaire en titularisant les diplômés
-  Faire des parcours diplômants allégés pour les "faisant fonction".
-  Accueillir les assistants familiaux dans le statut des contractuels de droit public.

3. De la rémunération

-  Etendre le CTI aux agents à domicile, aux sages femmes territoriales.
-  Permettre le passage en catégorie B de tous les agents auxiliaires de soin.
-  Harmoniser les rémunérations dans l'ensemble des deux filières.

CONTRIBUTION DE FRANCE ESF AU LIVRE BLANC DU HAUT CONSEIL DU TRAVAIL SOCIAL

France ESF est une Association Nationale, loi 1901, regroupant les professionnels de l'Économie Sociale Familiale.

Notre métier trouve sa source dans l'enseignement ménager mais se révèle être d'une incroyable modernité et en prise avec les problématiques sociétales actuelles.

Les fondements de l'Économie Sociale Familiale prennent appui sur la **quotidienneté** et s'articulent autour de différents domaines : alimentation, habitat, emploi, santé, vie sociale et familiale, consommation, éducation financière et budgétaire. Cette expertise rend légitime le travail des professionnels auprès des familles qui doivent faire face aux effets de la crise sanitaire, aux changements climatiques, à la précarité énergétique et à la baisse de pouvoir d'achat.

C'est une **vraie richesse que cette prise en considération globale de la vie de la personne et son environnement** que nous assurons avec une approche technique, sociale et humaine.

Notre **champ d'intervention est large** et nous permet **d'accéder à des postes très variés**, nous amenant à développer des capacités d'adaptation, d'intégration et d'innovation.

La fonction fondamentale de l'ESF est éducative selon les 4 piliers : **savoir, savoir-faire, savoir faire faire et savoir être** et préventive. Avec cette démarche, les CESF s'inscrivent dans l'idée de « *sortir le travail social de certaines impasses de l'aide individuelle et de la réparation* ».

Les Conseillers.ères ESF mettent en œuvre lors des accompagnements des techniques **Économiques** au sens noble de gestion des ressources des personnes, familles, groupes ou territoires, des techniques **Sociales** permettant de faire lien avec « l'autodétermination » des personnes et enfin des techniques **Familiales** liées à la quotidienneté, au lieu de vie (où, et comment vivre...).

Membre du Haut Conseil du Travail Social, France ESF a été sollicitée par son Président, Monsieur Mathieu KLEIN, pour apporter sa contribution au Livre blanc qui a pour principal objet de formuler des préconisations pour renforcer l'attractivité des métiers du social.

Nous avons identifié 3 temps permettant de trouver des leviers d'attractivité :

1. Permettre l'accès à la formation CESF et faciliter l'apprentissage de la profession :

Notre profession a cette particularité d'être construite sur **deux diplômes**, qui en font sa richesse :

- un BTS qui est le socle des acquisitions pratiques, techniques, scientifiques, économiques, humanistes, écologiques et qui fondent notre cœur de métier,
- Une troisième année préparant au Diplôme d'État qui est consacrée aux applications des politiques publiques (sociales, de l'habitat, de la consommation, ...) et à l'appropriation d'une posture professionnelle.

Or, la formation CESF n'apparaît pas sur Parcoursup. Seul le BTS ESF est identifié.

La formation est assurée par une alternance entre théorie et pratique. La question des stages est fondamentale dans l'apprentissage de nos métiers. C'est en formation initiale que l'on développe des compétences réflexives mais elles ne peuvent se construire qu'en se confrontant aux réalités des pratiques sur le terrain.

De nombreux étudiants peinent à trouver des lieux de stage. Des professionnels hésitent également à les accueillir pensant méconnaître les attendus de la certification.

Nos préconisations :

- Faire figurer sur **Parcoursup** le DECESF au côté de la formation BTS ESF pour rendre son parcours formatif plus visible et lisible et ainsi le rendre plus attractif.
- Créer une **Plateforme nationale** permettant la rencontre entre étudiants et professionnels mais aussi pensée comme un véritable lieu ressource pour les professionnels voir même un lieu d'échange.
- Faciliter l'enseignement pratique de nos métiers en soutenant **l'implication des lieux d'exercice**

professionnels en termes de capacité de financement de la gratification des étudiants, de disponibilité des formateurs terrains et de reconnaissance de leur investissement.

- Favoriser une **meilleure correspondance** entre les blocs de compétences en BTS et DE CESF permettant ainsi d'avoir une lecture plus cohérente des acquis.
- Inciter les centres de formation à un travail formatif in situ pour **des études de populations et d'actions** permettant de réfléchir aux sens des actions, d'apprendre à faire face à des situations complexes et des comportements particuliers du public et de s'ouvrir à des interventions innovantes.

2. Soutenir et reconnaître les professionnels en emploi :

Le travail social est souvent décrié et la profession de CESF est encore méconnue par certains en raison des intitulés des postes qui ne sont pas forcément représentatifs de la profession.

L'application des politiques sociales renvoie presque systématiquement aux seules procédures et ne font pas référence au travail d'accompagnement qui est pourtant le cœur de métier des professionnel.le.s du social. Nous pensons que le fait de remettre de l'humain dans les relations d'aide faciliterait le rapport personne accompagnée-professionnel, éviterait un essoufflement rapide des salariés et surtout une perte de sens de ces derniers qui va se manifester par une démission et un changement d'orientation de ces CESF.

Il est également important que le personnel encadrant soit plus apte à prendre en compte le malaise des travailleurs sociaux et façonnent avec ces praticiens les outils pour améliorer les problématiques professionnelles voire même personnelles au travail.

Nos préconisations :

- Rendre obligatoire la formation des encadrants de proximité à la **Qualité de Vie et des Conditions de Travail**.
- Permettre l'accès de tous les professionnel.le.s exerçant auprès du public à une **revalorisation salariale** dans le cadre de la Prime Ségur.
- Permettre aux professionnels de participer à des **temps réflexifs et/ou d'analyse de la pratique professionnelle** pour participer à l'amélioration de leur pratique et à l'évolution de travail social.

3. La progression professionnelle :

Au sein des structures employeurs de travailleurs sociaux, l'accès de ces personnels aux financements de la formation continue est difficile. Tous les professionnel.le.s du social, du moins dans les premières années d'exercice de leur métier, n'aspirent pas à évoluer en tant que cadre. Pourtant, les seules formations accessibles via le CPF et permettant une progression professionnelle sont celles qui débouchent sur les métiers de l'encadrement (CAFERUIS, CAFDES, DEIS,...)

Il nous semble important de diversifier et développer les formations « qualifiantes » auxquelles les professionnel.le.s du social peuvent avoir accès via le CPF et qui sont extrêmement limitées.

La loi sur la formation professionnelle doit pouvoir donner la possibilité aux professionnel.le.s d'enrichir leurs connaissances et de valider des spécialisations ou des expertises/qualifications spécifiques (par exemples : publics (jeunes, personnes âgées,...), handicap, ou domaines (budget, habitat, droit social,...) en utilisant leur CPF, pas seulement pour engager une formation de niveau supérieure (cadre, management ou autre).

Ainsi, le CPF pourra être utilisé par les travailleurs sociaux et leurs employeurs pour :

- Valoriser sur des thématiques, ou l'accompagnement de divers publics, leurs expertises, leurs expériences,
- Les qualifier et permettre une valorisation/reconnaissance professionnelle en interne à leur structure ou leur domaine d'intervention (spécialité, compétence spécifique)
- Sécuriser dans son poste ou sa mission,
- Contribuer à une évolution professionnelle en interne et prévenir l'épuisement professionnel, le changement d'orientation ou le turn-over.

Nos préconisations :

- Permettre à tous les professionnel.le.s de bénéficier d'une **progression professionnelle** pas seulement sur les métiers de l'encadrement,
- Développer les formations « qualifiantes par thématiques » auxquelles peuvent avoir accès les travailleurs sociaux via le CPF.

Le Bureau de France ESF, le 21 mai 2023.

I- L'apport explicite de l'éthique pour une recherche de sens :

L'indispensable et urgente valorisation du travail social passe par la réaffirmation des principes fondamentaux des compétences éthiques et du positionnement professionnel qui structurent autant qu'ils révèlent l'identité du travail social, avec le souci permanent de l'intérêt supérieur de la personne ou de la population concernées. Par ailleurs, la référence aux valeurs, fondamentalement éthiques, qui participent à la fondation du travail social¹, souffre aujourd'hui d'un manque de visibilité, de lisibilité et de reconnaissance.

La Commission éthique et déontologie présente des propositions concrètes qui prennent appui sur les deux notions que sont l'éthique et la déontologie, qu'il convient de distinguer sans les disjoindre et de les relier sans les confondre². Il est essentiel de préciser la notion d'éthique et de la différencier de celle de la déontologie.

Dans la constellation des définitions et approches de l'éthique, nous choisissons le terme de « **la démarche éthique** »³, en articulation des composantes de l'éthique personnelle, professionnelle, institutionnelle. Il s'agit ici d'engager le mouvement de l'accompagnement avec et au service d'autrui, dans un cheminement où se mêlent actions et pensées au service de la singularité des situations.

En préalable au questionnement, la démarche éthique est en premier lieu un *engagement*⁴ émanant des pratiques professionnelles qui se manifeste par des gestes très concrets vis à vis d'autrui : l'attention à l'autre, le temps de l'écoute, la conscience professionnelle. Ces conduites professionnelles sont sous-tendues par un certain nombre de valeurs : « le respect de la dignité de chaque personne, la non-discrimination et l'égalité, la confidentialité et le respect de la vie privée, la responsabilité et la transparence, l'éthique professionnelle, le bien commun »⁵. Du fait de cet engagement, cela nécessite, dans certaines situations, une démarche de distanciation par la réflexion et « un questionnement sur la pratique » mais aussi un processus d'examen critique des différentes perspectives comme celle d'envisager les modes de traitement d'un problème et les actions visant, individuellement ou collégalement, à une prise de décision étayée prenant en considération la singularité de la situation et les points de vue des acteurs : « *une sagesse pratique* »⁶. En ce sens, la démarche éthique vise à mettre la personne concernée par l'action au centre des préoccupations et à construire, avec elle et pour elle, la réponse la plus juste et la plus adaptée⁷. Enfin, la démarche éthique doit pouvoir développer une dimension critique en permettant aux professionnels de ré-interroger les fondements et les finalités de leur intervention.

¹ On parlera ici des valeurs humanistes (telles que la dignité ou le respect), les valeurs fondées sur le droit (telles que la confidentialité) et les valeurs démocratiques (telles que la laïcité ou la justice sociale).

² Propos tenu par A. GRESSET-VEYS, coordinatrice du CNADE (à partir des *Références Déontologiques pour les Pratiques Sociales*)

³ P. BONJOUR, Docteur es Lettres et Science de l'Education Université Lyon, membre du CNADE.

⁴ Pour reprendre le propos de Fabrice GZIL, codirecteur de l'Espace Ethique d'IDF (audition avril 2023)

⁵ D. DUBASQUE. *Ethique en travail social : une pratique exigeante*. Janvier 2023.

⁶ Pour reprendre l'expression de Paul RICOEUR

⁷ Op.Cit.

La déontologie est à comprendre comme un ensemble de devoirs et de règles dont se dote une profession pour régir la conduite de ceux qui l'exercent et organiser ses fonctionnements. (Ces règles déclinent de façon opérationnelle et concrète les valeurs ci-dessus déclinées de la démarche éthique). La déontologie donne une conscience des limites et des règles, bien que celles-ci n'aient pas nécessairement de caractère injonctif. Elles constituent des balises importantes auxquelles tout travailleur social peut se référer ; et un cadre que tout employeur (public/privé) doit intégrer dans les orientations et les directives qu'il donne à ses professionnels. Le travail social se réfère à un certain nombre de règles déontologiques au niveau international (Fédération internationale des travailleurs sociaux (IFSW) 1994) : elles se fondent sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, sur les conventions internationales. Au niveau national, elles s'appuient sur la définition du travail social, et se fondent sur les textes législatifs, notamment le CASF, le Code Pénal, le Code Civil, qui mettent en évidence les droits des usagers et le respect du droit à la vie privée ; ces règles sont déclinées dans un Code de Déontologie ((UFAS/ANAS). Généralement, leur architecture aborde les devoirs liés aux principes généraux, les devoirs envers les personnes concernées, les obligations envers les organismes employeurs, les obligations envers la profession.

Des questions éthiques ont toujours surgi dans l'action sociale et médico-sociale parce qu'il s'agit de situations parfois complexes et toujours singulières. Les travailleurs sociaux ne disposent pas toujours du temps et de la distanciation nécessaires à l'ajustement de leurs pratiques et à l'approfondissement des questionnements qui se présentent à eux. Tout autant, les cadres, leurs dirigeants mais aussi les gouvernants expriment le besoin d'un éclairage, tant dans les institutions publiques que privées. Il leur faut pouvoir interroger les tensions éthiques qui se posent à eux, réfréner l'urgence d'agir pour faire un pas de côté et retrouver du sens à l'intervention sociale.

La CEDTS réaffirme l'urgente nécessité de créer des *espaces-temps* de réflexion éthique : espace-temps, puisqu'il s'agit tout autant d'instituer des dispositifs éthiques que de reconnaître et valoriser le temps à y consacrer. La CEDTS réaffirme, par ailleurs, l'urgence de rendre distinctement lisible la démarche éthique dans la formation initiale et continue en cours d'emploi.

1) Pour une forte incitation au développement des ressources et des démarches éthiques en travail social

Si les revalorisations salariales, matérielles et organisationnelles, attendues pour tous les métiers de l'humain sont capitales pour le travail social, la nécessité de trouver du sens, de résoudre les dilemmes ou contradictions et de penser son travail, forment un enjeu culturel et civilisationnel tout aussi important. Cet enjeu peut faire face à une désaffection actuelle envers la plupart des métiers du service aux personnes et à la collectivité.

Quel est l'état du traitement des questions complexes qui caractérisent les relations humaines ? Comment sont partagées les responsabilités éthiques au-delà de celle du professionnel ?

À une pratique basée sur la relation humaine, il faut un soutien flexible, agile, pour se poser les bonnes questions, pour éclairer les choix qui reviennent à chacun dans sa responsabilité.

À un fonctionnement institutionnel, il faut un espace indépendant, réactif, pour poser des questions, pour conseiller les choix qui organisent les dispositifs publics ou managériaux, pour compléter la responsabilité de l'institution.

À une politique sociale, il faut éclairer sa finalité qui détermine sa mise en œuvre, pour son appropriation collective et individuelle.

À l'origine, des comités de veille ou comités éthiques ont été mis en place dans les collectivités locales dans les années 1980, en raison de l'informatisation de certains services d'action sociale.

Depuis lors, les instances éthiques existent à toutes les échelles intra (l'établissement, l'institution) locales, nationales et internationales. Malgré leur nombre encore restreint, elles font la preuve de leur utilité (complémentaire et distincte des dispositifs d'évaluation ou de certification, telle que l'approche Qualité) et ce aussi bien pour les questions concrètes, immédiates que pour les questions de fonds, les modèles, les politiques. Elles émettent des avis, des recommandations, aident à la décision parfois. Pour le travail social, elles viennent apporter une dimension propre à ses champs, à sa plus que centaine de métiers, en toute proximité de la relation entre la personne accompagnée et le travailleur social.

L'éthique en travail social mérite d'être travaillée :

- comme un domaine éthique propre pour participer à sa valorisation, pour traiter de questions spécifiques, pour centrer les représentations, pour progresser avec un projet...
- et en lien à l'ensemble des ressources éthiques car elle participe d'aspects et de sources plus larges (métiers de l'humain, Care, éducation, service public ...) et pour cela croisera :

les domaines voisins : éthique en service public, éthique en santé

les champs d'applications : déontologies professionnelles, éthique et numérique

les sources : sciences humaines et sociales et plus particulièrement la philosophie, le droit

le moyen et finalité : la citoyenneté notamment⁸.

Ces instances ad hoc sont au carrefour, ou en interaction avec ces autres champs et ressources.

Il est donc important de **reconnaître l'apport de ces instances existantes**, leur légitimité par leurs travaux, leurs offres de ressources, leurs méthodes prudentes et résolues, indépendantes et participatives, en accord avec les organisations privées et les pouvoirs publics qu'elles renforcent pour les rendre plus justes.

Il est utile de faciliter et de soutenir leur développement mais aussi d'accompagner leur mise en œuvre à chaque niveau, en accord avec les structures concernées et pour cela nous préconisons de **déployer un programme vers et avec** toutes les organisations :

- de **reconnaissance**

* légitimer officiellement en affirmant la nature, le statut, l'utilité, la régularité de ces instances ou ressources à toutes les échelles

* capitaliser⁹ à partir des bonnes pratiques et modes d'intervention des instances œuvrant en travail social

⁸ Source ERETS PACA du CLTSDS de PACA

⁹ Il s'agit en outre ici de caler initialement un bon modèle (pas de confiscation centrale ou experte, une question éthique de tous et pour tous, un langage commun vivant et évolutif, le fait collectif et explicite etc.) et des fonctions clés (saisine et auto saisine, avis sur les dispositifs ou les supports, production de référentiels, composition plurielle, accompagnement formatif etc.)

* développer et faire rayonner le réseau des instances éthiques en travail social, en confortant sa coordination, son interaction avec la CEDTS du HCTS, son support collaboratif.

- **De sensibilisation**

* démontrer l'importance des démarches éthiques en travail social par un ensemble de cas traités illustratifs du soutien au monde professionnel et aux droits des personnes concernées (publications et infolettres)

* convaincre les équipes, l'encadrement, les gouvernances et les tutelles du bénéfice du développement de l'éthique par un plaidoyer rationnel et motivant (déclaration officielle)

* animer une campagne décentralisée et des web conférences telles que celle du réseau des instances éthiques

* faciliter une diffusion et une vulgarisation des ressources par une communication accessible à tous (FALC, supports audio ou vidéo, braille, etc.)

- **D'incitation au développement**

* aides concrètes et moyens de base, par un financement incitatif (appel à projets ou à manifestations d'intérêts) à la création, dans chaque région, de centres de ressources, d'instances dans les organisations

* ingénierie d'appui, à partir du Guide et de compléments méthodologiques

* formations étendues à toutes les parties prenantes et pour la FP (voir plus loin)

* recherches-actions (appel à contribution avec un fond d'initiative) pour mener localement des expérimentations apprenantes (sur 4 ans ?) et les partager

* avant d'arriver à des exigences réglementaires à terme, commencer par créer un label cogéré entre instances, voire entre instances et CEDTS.

Avec le renfort du réseau des instances qui se construit, le HCTS et sa CEDTS peuvent ici appuyer un tel programme pour en doubler chaque année le déploiement. En outre, les Comités locaux du Travail Social et du Développement Social et les Espaces de Réflexion Ethique Régionaux sont des leviers dans ce cadre, par leur implantation et leur connaissance des territoires, et souvent leur composition plurielle.

Sur un plan plus général, l'appel au développement des ressources éthiques sera rendu convaincant si des questions éthiques de fond sont traitées pour orienter la politique sociale juste. Cela appelle à envoyer à ses acteurs **un message à agir** pour la justice sociale ou sur leurs modèles économiques, sur la place de chaque personne, citoyenne active et protégée comme travailleur social. Il y va de l'avenir de notre solidarité et l'apport de la démarche éthique est une pratique constructive, aidante et démocratique, loin de l'effet d'annonce ou de l'idéologie.

Cela concerne par exemple :

- une position sur la nécessaire limitation de la lucrativité pour gérer les services sociaux à la lumière des nombreuses dérives¹⁰ connues et de celles qui vont se révéler,

- un respect du libre-arbitre et du libre choix des personnes face à la redondance en cours du désir de mesures de contraintes ou de contractualisations forcées

¹⁰ Cela n'exonère pas les services publics ou les services associatifs des risques de dérives pour d'autres motifs que le seul profit. L'éthique dans l'utilité sociale est une vigilance pour tous sur les champs du travail social.

- l'intérêt économique, social et éducatif de renforcer la prévention et l'autonomisation pour limiter le curatif
- le rôle de la gouvernance et de la hiérarchie aussi bien pour affirmer les priorités relationnelles avec celle de l'éthique que pour la prévention régulière de l'utilisation du social dans une visée clientéliste locale.

Ces orientations générales se déclinent également à l'échelle locale car **les élus locaux sont les porteurs essentiels des politiques sociales**, il s'agit de les appuyer par l'ingénierie sociale et par les ressources éthiques car ils sont, avec leurs services et leurs agents, soumis à des tensions extrêmes parfois ingérables au quotidien.

Cette dimension a bien été évoquée dans le Livre Vert comme une base importante pour la qualité de toutes les interventions sociales. Elle revitalise la culture des travailleurs sociaux, les renforcent sur un noyau de sens plus que de normalisation. Elle équilibre le management et la gestion économique des organisations. Elle ne se confond ni avec l'Analyse des Pratiques Professionnelles, ni avec les audits ou les démarches qualités. Elle aide la pratique professionnelle, augmente la pratique collective et la place et les droits des personnes accompagnées. **Le développement varié des instances et ressources éthiques à toutes les échelles est donc une priorité.**

Parmi ces ressources, **la formation professionnelle et la formation des acteurs en situation** sont des conditions et accompagnements obligés.

1) Pour un module de formation clairement identifié et dédié à la démarche éthique :

La réflexion de la CEDTS prend appui sur les travaux menés dans le cadre des Etats Généraux du Travail Social en 2015¹¹, sur le rapport de Commission Professionnelle Consultative du travail social et de l'intervention sociale de 2016¹², sur les arrêtés du 10 mars 2020¹³, du 22 août 2018¹⁴ et du 9 août 2022¹⁵. La réflexion de la CDTs prend également appui sur le rapport 2022-131 de l'IGESR conjoint avec l'IGAS et relatif à l'amélioration des processus de certification et à l'articulation avec les autres dispositifs de formation¹⁶. **La structure du socle commun de connaissances, de compétences et de pratiques** pose les bases de ce qui constitue l'identité du travail social. La Commission Professionnelle Consultative a identifié les compétences du socle commun organisé en trois « registres » : le **registre des compétences éthiques et de positionnement professionnel** (savoir-faire et savoirs basés sur le respect des personnes et de leurs droits) ; le registre des compétences techniques en intervention sociale et enfin le registre des compétences transversales. Ces trois registres de compétences, qui se fondent les uns aux autres, s'inscrivent dans une dynamique systémique indispensable à l'acquisition des compétences elles-mêmes.

Or, plusieurs écueils sont observés quant à la déclinaison très concrète des trois registres ici mentionnés :

¹¹ Conduisant à des propositions de cadrage pour une nouvelle architecture des diplômes en travail social.

¹² Proposant, notamment, de renforcer l'attractivité du secteur et d'élaborer un *socle commun de compétences éthiques, techniques et transversales*.

¹³ Conduisant à des propositions de déclinaisons des diplômes d'état par *blocs de compétences*.

¹⁴ Conduisant à l'instauration d'un *socle commun de compétences* entre les 5 diplômes d'état AS, CESF, EJE, ES, ETS.

¹⁵ Portant modification de l'arrêté du 22 août 2018.

¹⁶ IGESR-IGAS. *La certification des diplômes du travail social par les services déconcentrés de l'Etat*. 5 octobre 2022

- Si les formations de travailleurs sociaux et médico-sociaux permettent l'analyse des pratiques et postures professionnelles, si elles apportent des connaissances en matière de droit des personnes accompagnées et interrogent ce qui vient motiver l'engagement professionnel des étudiants, force est de constater que la démarche éthique – dans sa dimension théorique mais aussi dans sa dimension méthodologique – est absente des contenus de formation initiale
- Par ailleurs, certains diplômes s'obtiennent aujourd'hui dans le cadre de parcours de formation accélérés, type « Bachelor » : diplômes qui viennent interroger les fondements des postures et compétences métiers. D'autres valident une certification dans le cadre de l'apprentissage d'un nouveau métier¹⁷. Dans le cadre de ces formations courtes, où l'accompagnement pédagogique ne peut qu'être condensé, la CEDTS peut penser que la sensibilisation à la démarche éthique fait défaut ou ne peut, de fait, être abordée que sous le mode du « saupoudrage » : comment, dans ce contexte, permettre aux futurs professionnels de traiter les points de tension éthique que soulèveront leurs pratiques dans des situations concrètes ?
- De plus, quand elle est évoquée, la démarche éthique est parfois traitée avec confusions, amalgames entre des termes, des disciplines qui se convoquent mutuellement mais qui renvoient à des pratiques différentes selon la formation professionnelle : ainsi, l'étudiant en formation d'assistant de service social entendra parler de repères déontologiques à l'endroit où l'apprenant éducateur spécialisé reléguera l'éthique à une discipline qui traitera davantage des tensions d'ordre médical ou paramédical.

Les résultats de l'enquête flash¹⁸ montrent, en outre, chez les répondants (et ce de manière plus marquée chez les professionnels de terrain) une tendance à amalgamer les notions de « morale », « déontologie », « bientraitance », « valeurs », « éthique » et « droit ». Comme si, alors que le besoin de traiter les paradoxes et dilemmes de l'action sociale et médico-sociale se fait cruellement sentir dans la pratique, l'éthique restait un concept aux contours nébuleux et relevant d'une discipline d'expert.

- Enfin, nous ne sommes pas sans savoir que l'éthique s'inscrit dans les Recommandations de Bonnes Pratiques depuis plus de douze ans¹⁹. Nous savons aussi que le nouveau Référentiel d'Evaluation de la Qualité des ESSMS porte quatre valeurs fondamentales dont « *la réflexion éthique des professionnels* », que ce référentiel décliné par la Haute Autorité de Santé vise à apprécier la capacité des professionnels « *à avoir un questionnement éthique* » et celle des gouvernances « *à impulser (...) l'éthique* ». La sensibilisation et la formation des professionnels au questionnement éthique est un critère textuellement mentionné par la HAS²⁰. Pour autant, l'éthique n'a intégré, qu'à la marge, les contenus de formation continue et en situation des professionnels de l'action sociale et médico-sociale : dans ce contexte, comment aider ces derniers lorsqu'ils sont aux prises avec des contradictions entre différentes logiques ?

Parce que nous formons, *aujourd'hui*, les travailleurs sociaux de *demain*,

¹⁷ Par exemple : Assistant au Projet et Parcours de Vie (APPV) ou Conseiller en accessibilité

¹⁸ Cf. Résultats de l'enquête flash CEDTS du HCTS (10 décembre 2002 au 16 janvier 2023)

¹⁹ L'éthique fait d'ailleurs spécifiquement l'objet d'une RBPP publiée par l'ANESM en octobre 2010. *Le questionnement éthique dans les établissements et services médico-sociaux*. Voir aussi la RBPP *La bientraitance, définition et repères pour sa mise en œuvre* (ANESM. Juillet 2008, page 35).

²⁰ Référentiel d'évaluation de la qualité des ESSMS. Critère 2.1.3 « *Les professionnels sont régulièrement sensibilisés et/ou formés au questionnement éthique* ». Critère permettant, avec trois autres, d'évaluer l'atteinte de l'objectif 2.1 « *Les professionnels contribuent aux questionnements éthiques* ».

Parce que la crise des métiers et les transformations majeures du secteur sont venues mettre en exergue *l'urgence vécue par les travailleurs sociaux et médico-sociaux, à savoir celle de mettre du sens à leurs pratiques*,

Parce que dans leurs réponses à l'enquête flash menée fin 2022-début 2023, les professionnels de l'action sociale et médico-sociale (tous statuts confondus) mettent en évidence *le besoin de formation* à la démarche éthique mais aussi *le besoin d'accompagnement* au traitement du point de tension éthique²¹,

Parce qu'en respect du référentiel d'évaluation de la qualité des ESSMS, il apparaît inenvisageable d'évaluer des pratiques de questionnement éthique si les professionnels concernés n'ont pas été préalablement formés à la démarche éthique et à la méthodologie de traitement d'un point de tension éthique,

Parce que l'éthique tient à la nature de sa démarche et non à son usage instrumental,

Parce que, dans ce contexte, l'absence de formation risque de conduire à certains écueils dommageables pour la qualité d'accompagnement des personnes et la qualité de vie au travail des professionnels (par exemple : création d'un comité éthique « vitrine » sans mobilisation réelle et engagée de la réflexion éthique, mobilisation d'un expert à qui serait déléguée la réflexion éthique sans possibilité d'appropriation par les acteurs engagés dans le traitement du questionnement éthique), La CEDTS du HCTS plaide en faveur de **la création et de l'ajout d'un module de formation clairement identifié et dédié à la démarche éthique**²² tant dans les formations initiales en travail social que dans le cadre continu des parcours et formations professionnels. Si, en premier lieu, le périmètre à appréhender devra concerner les treize métiers diplômés d'état du travail social, il importera de ne pas ignorer l'ensemble des professions de l'action sociale et médico-sociale.

Le module « *Ethique et démarche éthique* » devra donc également être proposé dans le cadre de la formation en cours d'emploi, de la Validation des Acquis de l'Expérience mais aussi de la formation en alternance.

Les propositions de la CEDTS plaident par ailleurs en faveur **du financement et déploiement de travaux de recherche en éthique pour le travail social** (recherches et recherches-action).

II- Pour un socle déontologique gardien du sens du travail social :

Nous avons évoqué en premier lieu, les notions de « déontologie » et de « démarche éthique ». Deux éléments de tension sont en présence : d'une part une multitude de métiers, de titres et de fonctions sans corps professionnel de rattachement composent les métiers de l'action sociale (on avance souvent le chiffre de 1,3 millions de travailleurs sociaux en se fondant sur l'énumération figurant à l'article L451-1 du CASF). D'autre part, les actions réalisées sont de plus en plus souvent pluridisciplinaires, complémentaires, partenariales et brassent aussi des références disparates.

Seule, la profession d'assistant de service social est caractérisée par un code de déontologie élaboré dès 1949 par l'ANAS, actualisé en 1981 puis 1994. On peut aujourd'hui s'interroger en toute légitimité, au regard des 90 métiers du social, s'il ne serait pas pertinent de rechercher un socle commun aux différents intervenants, des repères déontologiques « trans-professionnels » pour

²¹ Cf. Résultats de l'enquête flash CEDTS du HCTS (10 décembre 2002 au 16 janvier 2023)

²² Cf. Proposition de contenu pédagogique en annexe. Module « *Ethique et démarche éthique* ».

l'action sociale et médico-sociale. Pour autant, en travail social, ils peuvent être perçus avec une certaine tension : certains peuvent les critiquer comme un mode d'enfermement de la pensée. Et comme une caution au maintien de formes de corporatisme, et faire écran de fumée en exemptant une profession de règles qui s'imposent pourtant à toutes les autres. Pour la plupart, elle est une balise à partir de laquelle la réflexion s'élabore. C'est cette deuxième approche, positive, ouverte, et tournée vers un travail social en devenir, sur laquelle s'appuient les propositions déclinées ci-après.

La CEDTS pose l'impérieuse nécessité de recueillir systématiquement l'**avis consultatif du HCTS** et de sa commission éthique sur les **évolutions des politiques publiques**, tout autant que l'élaboration d'un **texte référentiel donnant des repères éthiques et déontologiques en travail social**. Texte dont il conviendra, avec le législateur, de réfléchir à la forme et au statut.

1) Pour un avis consultatif systématique du HCTS, pour toute évolution des politiques sociales :

Le HCTS, dont sa commission éthique, doit pouvoir être saisi, et s'auto saisir dès lors que des projets de modifications de textes réglementaires, ou des éléments d'évolution de la société viennent interroger les enjeux éthiques en travail social. Il appartient à la Commission Éthique de se prononcer et donner un avis consultatif. Pour la CEDTS, il s'agit ici de pouvoir apporter un **éclairage sur les enjeux éthiques que posent les projets des politiques publiques** et constituer ainsi **un renfort « déontologique »** au service de ces dernières.

Pourquoi convoquer un éclairage éthique pour des textes de loi ayant des conséquences importantes pour le public bénéficiaire du travail social et de l'intervention sociale et pour la pratique des métiers du secteur ?

- La question de la prise en considération des personnes concernées peut se faire à travers **la** CEDTS qui en comprend une représentation parmi ses membres. Incontournable dans de nombreuses organisations au sein des démocraties modernes, le regard des citoyens eux-mêmes permet de sortir des considérations techniques entre experts. Il s'agit d'un enjeu démocratique de lien entre les citoyens et leurs institutions.
- La réflexion éthique intègre le changement de paradigme qui s'est opéré ces dernières années : parce que nous ne pouvons plus penser le travail social comme nous le pensions encore à la fin du XXème siècle, parce que les mutations particulièrement rapides de notre secteur conduisent les organisations et les modes de management (souvent bien malgré eux) à devenir « paradoxants »²³, l'éclairage éthique prend tout son sens. Il s'agit bien ici de convoquer l'éthique en tant qu'elle « veille » et qu'elle alerte sur les écueils et limites à envisager dans l'application des politiques publiques.
- Plus concrètement, l'éthique permet aussi d'interroger les pratiques permettant un équilibre entre la question du devoir de protection des personnes et la question des libertés individuelles. Enjeu fondamental pour les 30 prochaines années considérant la démographie, les questions de protection des adultes vulnérables et son corollaire indissociable : le partage d'information à caractère secret, mais aussi l'évolution du regard porté sur la personne accompagnée et ses vulnérabilités.

²³ V. DE GAULEJAC. Extrait d'entretien « Pourquoi le management peut rendre fou ». 2016.

- La vigilance et l'indépendance de la CEDTS permettraient d'anticiper les problèmes liés au secteurs marchands et aux dérives de recherche accrue de bénéfices au détriment des personnes et du service qui pourrait être proposé.
- La perte de sens dans la pratique des métiers du social et de l'intervention sociale pose un réel enjeu d'attractivité des métiers du secteur. L'État et ses institutions pourraient, par la saisine de la CEDTS, garder une vigilance accrue sur des projets en lien avec le déploiement des politiques publiques. En effet, les métiers du secteur ressentent en premier lieu les ajustements ou modification de politiques publiques.
- Le maillage des comités éthiques locaux en lien avec le CEDTS permet un lien avec les territoires et peut constituer un outil d'évaluation supplémentaire des politiques publiques.

Le travail social porte un socle de valeurs et ses métiers une déontologie. L'étude éthique, en ce qu'elle est une discussion, est un outil supplémentaire de la démocratie et de la république en ce sens que le respect des droits humains, la dignité des personnes, la justice sociale et l'égalité sont les fondements du travail social et de l'intervention sociale.

2) Elaboration d'un texte référentiel en matière d'éthique et de déontologie du travail social.

²⁴ S'il apparaît important d'éviter toute confusion entre éthique, déontologie et morale, il semble néanmoins nécessaire de voir comment articuler les trois notions, sans chercher à les opposer. Le sens commun a, en effet, tendance à confondre la démarche éthique, la morale et la déontologie. Tandis que certains auteurs veulent les distinguer coûte que coûte, comme si l'exercice de définition de la démarche éthique était rendue complexe par l'amalgame naturel qui s'opère entre les notions, – Nous pouvons penser que les trois notions demandent de comprendre davantage en quoi elles sont articulées ?

Si éthique et déontologie se distinguent, il apparaît peu judicieux de les opposer. L'éthique fait appel à la pluri discipline, à la pluri professionnalité et se distingue en cela de la déontologie : pour autant, l'une et l'autre se déclinent à travers des valeurs (pour l'une), des règles (pour l'autre) qu'il conviendrait de rapprocher²⁵. La dimension déontologique constitue une ressource de la démarche éthique car elle constitue, quand elle existe, une des normes à interroger : c'est à dire qu'elle se trouve parfois en tension dans et par une situation problématique²⁶. Pouvoir se référer à une déontologie formalisée constitue une dimension essentielle du travail en tant que cela renforce la crédibilité des acteurs et constitue un gage de respect des valeurs professionnelles.

Soulignons que, s'il donne des orientations et pose des limites à ce qu'il est permis de faire, le cadre déontologique constitue une ressource normative, parmi d'autres et ne pouvant se suffire en lui-même. Comme le cadre législatif et réglementaire, il ne donnera jamais de réponses toutes faites aux points de tension auxquels la pratique nous confronte au quotidien²⁷.

²⁴ Mémoire de Master *Démarche Ethique dans les institutions de soin*. Université Catholique de Lille. C. NIEUWJAER. [S'il apparaît (...) questionnements de terrain].

²⁵ Espace Ethique Ile-de-France. Ecole d'Été 2022. 9 juin 2022.

²⁶ Résultats Enquête Flash menée entre décembre 2022 et février 2023.

²⁷ Propos tenu par A. GRESSET-VEYS, coordinatrice du CNADE, lors d'un temps de travail mené avec les équipes de

Une des trois missions du Haut Conseil du Travail Social est d'« élaborer des éléments de doctrine en matière d'**éthique** et de **déontologie du travail social**, et de diffusion des bonnes pratiques professionnels. » Cette mission revêt la plus haute importance compte tenu de l'extrême diversité des métiers du social qui ne renvoie pas au rattachement à un seul corps professionnel, ni même à une seule formation réglementée. Toutefois, les textes réglementaires qui identifient les droits des usagers renvoient de fait à l'obligation des professionnels. La diversité des métiers du travail social impose communément le respect et la dignité de la personne.

Ainsi, il est proposé au législateur que l'État délègue l'élaboration d'un socle commun de repères déontologiques pour les professions sociales au HCTS et à sa Commission Éthique. Il conviendrait que le Ministre des affaires sociales et des solidarités homologue par arrêté les règles déontologiques.

CONTRIBUTION SUD SANTE SOCIAUX AU LIVRE BLANC DU TRAVAIL SOCIAL POUR LE CHAPITRE ORGANISATION

Les principes des politiques sociales actuelles se prévalent de la prise en compte de la demande des usagers, de la contractualisation autour des objectifs et des moyens d'actions, de l'individualisation des réponses, de la diversification de l'offre de « prestations ».

Mais dans la réalité, l'expression de la demande sociale est étouffée alors que les besoins sociaux ne cessent d'augmenter. La pandémie de COVID n'a plus permis l'évitement de la question de la souffrance dans la population. Mais les moyens ne sont toujours pas au rendez-vous. Et le rouleau compresseur « validiste » est toujours en marche derrière la préoccupation évaluative des instances de soins et d'accompagnement, et le discours bienveillant de l'inclusion. Pour rappel si l'inclusion est l'action d'intégrer une personne, un groupe, de mettre fin à leur exclusion, elle désigne aussi un insecte, fleur, petit objet quelconque conservé dans un bloc de matière plastique transparente. Du sujet libre de pensée et de mouvement à l'individu soumis à la paralysie de l'injonction adaptative il n'y a qu'un pas que nous franchissons malheureusement régulièrement.

« L'offre de service » -réduite par ailleurs – est standardisée, niant la singularité de la personne. La diminution ou la baisse de qualité des prises en charge se généralisent. L'obsession budgétaire conduit à réduire la réponse sociale, voire même à occulter les besoins. De ce fait, le contrôle social se glisse dans toutes les procédures pour cibler les publics. La mission première du service public de répondre sans discrimination à toute la population est mise à mal.

De nouvelles procédures prennent une place stratégique déterminante depuis plusieurs années : le projet, le libre choix, le contrat, l'évaluation, la qualité, le maintien en milieu ordinaire, l'équité... Autant d'ingrédients qui considèrent l'action sociale et médico-sociale comme obéissant à une logique marchande. La notion de prestation de service renvoie au modèle commercial client/prestataire de service et ramène tout à des valeurs d'échanges, à une appréhension quantitative du service rendu.

Les nouvelles législations et orientations depuis la loi 2002-2 vont dans ce sens. Cette loi a été présentée par tous ses promoteurs et rédacteurs comme un acte de refondation du secteur, en concordance avec l'ambition affichée de remodeler en profondeur l'action sociale et médico-sociale. Sous le masque progressiste « du droit des usagers », une conception nouvelle de l'action sociale a vu le jour au nom de l'intérêt de l'utilisateur/consommateur.

Pratiquement, les nouvelles dispositions législatives ont conduit à de nouvelles dispositions présentées comme visant à introduire plus de souplesse pour l'utilisateur et le respect d'une vie autonome, mais qui dans un contexte de réduction des dépenses publiques peuvent davantage se lire comme une restriction des interventions collectives dans le cadre de l'appel au réseau des proches et d'un projet de « désinstitutionnalisation ». Elles conduisent également à la soumission obligatoire de tous les établissements à une procédure d'évaluation et à une compétitivité entre les établissements, qui ne peuvent que faire stagner les salaires vers le bas, remettre en cause statuts et conventions collectives ainsi que les moyens pour les services et établissements de fonctionner correctement.

Ces dispositifs sont le produit des politiques de maîtrise comptable des dépenses de santé et des budgets sociaux. C'est à un recadrage et un alignement sur le fonctionnement du secteur sanitaire public et privé auquel on assiste.

Ces dispositifs ont été précisés et prolongés par le décret comptable de 2003 et le vote de la loi HPST en 2008. Pour la partie financement, l'idée de la dotation globale a été abandonnée au profit d'une tarification qui s'oriente comme pour l'hôpital vers une tarification à l'activité (T2A)... Seraphin PH en est l'illustration la plus récente.

Avec la loi HPST (Hôpital, Patients, Santé et Territoire) ce sont les mesures contenues dans les lois 2002-2, 2005 qui ont été confirmées et confortées. Dans un contexte de « crise » des financements publics (Sécurité Sociale, Etat, Départements), la loi HPST a consacré la mise en concurrence généralisée des services sociaux et médico sociaux. En effet les mesures qu'elle contient a contribué à mettre en concurrence les établissements entre eux, qu'ils soient publics, associatifs, lucratifs. Cette mise en concurrence généralisée participe à la casse des statuts des personnels des secteurs de l'aide à domicile, du social et médico-social (conventions collectives) et de la fonction publique, et a porté à leur Direction et leur encadrement des personnels « managers » plus formés aux gestions budgétaires qu'aux pratiques issues des valeurs du Travail Social axées notamment sur le travail d'équipe, entraînant une souffrance au travail généralisée dans le secteur.

Un nombre important de services médico sociaux et sociaux (Les établissements et services sociaux et médico sociaux privés d'intérêt collectif - Article L 311-1 du CASF) qui bénéficient de l'appellation SSIG (article 2.2j de la directive européenne) sont désormais dans l'obligation de se soumettre à une procédure « d'appel à projets », d'appels d'offres qui organisent la concurrence public/privé lucratif et associatif. Les partenariats privés-publics et autres contrats à impacts sociaux, la libéralisation du secteur sont en ordre de marche.

En résumé, ces dispositions ont amené la réduction des dépenses publiques d'action sociale via le démantèlement de l'ancien dispositif institutionnel jugé trop coûteux pour lui substituer des alternatives moins onéreuses, avec la mise en concurrence de prestataires de services publics et services privés associatifs et lucratifs. On pourra, selon nous, y trouver la source en grande partie de la remise en cause des métiers, du manque d'attractivité entraîné par la perte de sens au travail, de la souffrance éthique, d'un management souvent brutal que Mr. Olivier Veran, alors Ministre de la Santé avait d'ailleurs interrogé, de la remise en cause des acquis conventionnels qui trouvent leur nid dans l'obsession budgétaire qui affecte tous les établissements et services.

Il est temps de sortir de cette logique marchande, permettre aux Associations de ne plus sacrifier leurs projets émancipateurs sur l'autel des appels d'offres et aux établissements et services de la Fonction Publique d'être réellement à la disposition de la population sans discrimination.

Remettons les besoins sociaux au cœur de l'accompagnement social et médico-social. Il est temps de s'extraire d'une logique de dispositif qui devient un calibrage normatif, d'une logique marchande qui met nos secteurs au service de l'économie. A l'inverse, l'économie doit être au service du social.

Les orientations à venir doivent dès lors prendre en compte la complexité des situations et des réalités au plus proche des besoins dont font état l'ensemble des professionnels du terrain et du tissu associatif du secteur.

Les propositions de la CS « Diplômes d'Etat » de l'UNAFORIS pour changer le « modèle » des formations en travail social

Pour une contribution au livre blanc

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	3
PREMIERE ORIENTATION : AGIR SUR LES METIERS, LES ACTIVITES ET LES PARCOURS PROFESSIONNELS.....	4
Objectif 1 : Contribuer aux politiques de gestion des emplois et des parcours professionnels	4
Proposition 1 : Construire les blocs de compétences en référence aux fonctions professionnelles	4
Proposition 2 : Être associés par les ESMS à la cartographie de leurs emplois et de leurs compétences	5
Proposition 3 : Intégrer les analyses des cartographies dans les offres de formation et l'ingénierie de formation	5
Proposition 4 : Construire avec les ESMS des processus d'accueil des apprenants congruent avec les parcours d'intégration des nouveaux salariés.....	5
Objectif 2 : Soutenir la transformation des modes d'organisation et de management pour libérer le pouvoir d'agir des travailleurs sociaux.....	6
Proposition 5 : Renforcer les dimensions RH dans les formations de grade L et le CAFERUIS	6
Proposition 6 : Ouvrir les ingénieries de formation et les contenus d'enseignements à d'autres cadres de références managériaux et RH.....	6
Objectif 3 : Définir une méthodologie commune et permanente d'analyse des évolutions des activités professionnelles pour tous les métiers relevant du CASF	6
Proposition 7 : Créer un cadre unifié de l'observation des besoins en compétence et en emploi (CPNE-FP et de leurs observatoires, Pôle emploi, Observatoire régionaux de l'Emploi et de la formation, ...)	7
Proposition 8 : Faire de la CPC Santé Social le pivot réel de l'analyse partagée des activités des intervenants sociaux	7
DEUXIEME ORIENTATION : PLACER L'APPROCHE PAR LES COMPETENCES AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DU MODELE.....	8
Objectif 4 : Faire évoluer les référentiels de compétences en lien avec les évolutions des activités professionnelles, des transformations sociétales et des enjeux environnementaux	8
Proposition 9 : Adapter les référentiels de compétence aux attendus de l'accompagnement des personnes	8
Proposition 10 : Adapter les référentiels de compétences pour développer des pratiques diversifiées en intervention sociale	9
Proposition 11 : Adapter les référentiels de compétence aux « défis » des grandes transitions (numérique, écologique, démographique).....	9
Objectif 5 : Reconsidérer les modalités d'acquisition des compétences en situation professionnelle.....	9
Proposition 12 : Adopter une vision extensive des situations d'apprentissage et d'acquisition des compétences individuelles	10
Proposition 13 : Renforcer les situations collectives d'apprentissage et les « modes projets »	10

TROISIEME ORIENTATION : TRANSFORMER LES ECOLES DE FORMATION EN TRAVAIL SOCIAL (EFTS)..... 11

Objectif 6 : Rendre responsable les EFTS de la validation des blocs de compétences par délégation de l'Etat.....11

Proposition 14 : Faciliter l'évaluation et la validation de blocs de la certification par une délégation complète aux EFTS des processus d'examen.....11

Objectif 7 : Refonder la gouvernance institutionnelle et pédagogique des EFTS.....12

Proposition 15 : Systématiser la participation des parties prenantes aux instances de gouvernance des écoles 12

Proposition 16 : Expliciter les finalités des instances techniques et pédagogiques 12

Objectif 8 : Refonder les statuts et les missions des formateurs/ Accompagner les évolutions de la fonction de formateur (professionnelles, organisationnelles et culturelles).....13

Proposition 17 : Élargir les conditions d'accès aux emplois de formateurs permanents 13

Proposition 18 : Rendre possible le recrutement de formateurs sous forme de contrat de mission.....13

Proposition 19 : ? Encadrer le statut de formateurs occasionnels par des dispositions réglementaires inscrit dans le code de l'action sociale et des familles. 13

Objectif 9 : Améliorer les conditions de formation de tous les apprenants quel que soit le statut 14

Proposition 20 : Étendre à tous les étudiants du périmètre régional les mêmes droits.....14

Proposition 21 : Intégrer les certifications et habilitations préalables à la mobilité et à l'emploi 14

QUATRIEME ORIENTATION : REINVENTER LES FORMATIONS SOCIALES ET LEURS PEDAGOGIES..... 15

Objectif 10 : Proposer des parcours personnalisés de développement des compétences.....15

Proposition 22 : Refonder la mesure des acquis professionnels et expérientiels (positionnement) à l'entrée en formation 15

Objectif 11 : Sécuriser les parcours de formation pour réduire le taux d'abandon et de non-certification 15

Proposition 23 : Renforcer l'accompagnement individuel des apprenants 16

Proposition 24 : Assouplir les règles de compensation du fait de manquement à l'assiduité.....16

Objectif 12 : Développer des pédagogies multimodales 16

Proposition 25 : Mettre en œuvre l'alternance intégrative dans la dimension de réflexivité qui lui est attachée 16

Proposition 26 : Faciliter les pédagogies innovantes fondées sur les avancées en sciences de l'éducation 17

Proposition 27 : Faire des expériences d'engagement l'un des socles premiers des apprentissages 17

Proposition 28 : Placer les professionnels et les personnes concernées au cœur des processus d'évaluation des compétences 17

CONCLUSION 18

INTRODUCTION GENERALE

Adapter le modèle de formation aux évolutions du rapport au travail et aux enjeux de transformations de l'intervention sociale

Participer à la formation et au soutien nécessaire des travailleurs sociaux et des autres intervenants sociaux ; tous aussi essentiels à la préservation du LIEN que sont les bénévoles, les aidants naturels et professionnels et les pair-aidants

Une ambition :

Travaillons les habilités professionnelles au service d'une intervention sociale plurielle qui valorise les individus et protège des vulnérabilités

PREMIERE ORIENTATION : Agir sur les métiers, les activités et les parcours professionnels

Pourquoi ?

- Une activité en forte croissance, des métiers qui se développent et se diversifient
- Une accélération de la mobilité externe aux branches professionnelles (voir OREF IDF)
- Des carrières plus courtes voire éphémères !
- Un déficit d'attractivité

Les formations doivent permettre aux travailleurs sociaux et aux autres intervenants sociaux de mettre en œuvre des interventions en tension entre l'évolution des attentes des publics et la commande institutionnelle et qui intègre les personnes concernées, en référence à la définition réglementaire du travail social inscrite au code de l'action sociale et des familles, article Art. D. 142-1-1.

Objectif 1 : Contribuer aux politiques de gestion des emplois et des parcours professionnels

Pourquoi ?

- En période de « crise » du travail et de déficit d'attractivité, il est impératif d'anticiper les évolutions prévisibles des emplois et des métiers, des compétences et des qualifications, liées aux mutations économiques, démographiques et technologiques prévisibles, au regard des politiques publiques et des projets associatifs, pour permettre à celles-ci de renforcer leur dynamisme et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel au sein de ESMS ou dans le cadre d'une mobilité externe.

Proposition 1 : Construire les blocs de compétences en référence aux fonctions professionnelles

Pour

- Donner des repères cohérents sur les activités professionnelles et faciliter l'identification des besoins en compétence des salariés
- Dépasser le clivage formation initiale et formation continue en facilitant le repérage et la commande de formation par les services RH dans le cadre de leurs Plans de développement des compétences.
- Dépasser les seules approches historiques statutaires centrées sur un positionnement des postes dans une grille de classification prédéterminée (CCNT 66, CCNT 51)
- S'inscrire dans les nouveaux systèmes analytiques des emplois tel qu'envisager dans le cadre de la négociation de la CCUE

Comment

- Pour les réformes en cours, construire les blocs de compétences en référence aux fonctions à partir d'une analyse des activités professionnelles associant personnes accompagnées, professionnels, employeurs et EFTS
- Construire les blocs à partir d'ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle
- Rendre lisibles les compétences transversales acquises dans les formations sociales et d'acquérir des compétences techniques dans le cadre de la formation continue au fil de l'évolution de ces dernières

Proposition 2 : Être associés par les ESMS à la cartographie de leurs emplois et de leurs compétences

Pour

- Acculturer les cadres à la question de gestion des emplois et des compétences
- Enrichir la connaissance des emplois, des compétences et des qualifications professionnelles du champ au sein des équipes de direction
- Renforcer les dynamiques GEPP/GPEC dans les ESMS pour sécuriser les emplois et favoriser les parcours professionnels

Comment

- Concevoir des démarches de GEPP dans tous les ESMS (- de 300 salariés)

Proposition 3 : Intégrer les analyses des cartographies dans les offres de formation et l'ingénierie de formation

Pour

- Objectiver les besoins en évolution des compétences des intervenants sociaux
- Dynamiser l'offre de formation initiale et continue par une réponse active au besoin
- Adapter les contenus de formation et les approches pédagogiques
- ?Rendre obligatoire pour les EFTS la production de syllabus adaptés au fil de l'évolution des compétences

Comment

- Inscrire cette démarche dans les obligations des instances pédagogiques
- Produire annuellement dans chaque EFTS, une synthèse des évolutions en besoins en compétences et en emploi repérés
- Partager avec les observatoires des OPCO, les ORFE et les CPNE les données produites

Proposition 4 : Construire avec les ESMS des processus d'accueil des apprenants congruent avec les parcours d'intégration des nouveaux salariés

Pour

- Garantir aux apprenants de bonnes conditions d'accueil et d'apprentissage pour limiter le taux d'abandon
- Faire advenir des modes de management favorable à l'émergence d'organisation apprenante
- Renforcer l'attachement des nouveaux collaborateurs pour limiter le turn-over

+ adaptation au poste

Comment

- Renforcer et valoriser la place des tuteurs dans les organisations de travail
- Formaliser les processus d'accueil et de suivi des nouveaux arrivants comme des apprenants en stage
- Déléguer une part significative de l'évaluation des compétences aux employeurs et aux professionnels

Objectif 2 : Soutenir la transformation des modes d'organisation et de management pour libérer le pouvoir d'agir des travailleurs sociaux

Pourquoi ?

- Prendre acte des transformations affectant le rapport au travail : le sens, l'équilibre vie perso, vie professionnelle, la distance au salariat, ...
- Renforcer l'orientation Qualité de vie au travail
- Les contextes d'intervention en expansion (domicile, pluri-professionnel, ...) appellent à de nouveaux modes de management différents des modes classiques

Proposition 5 : Renforcer les dimensions RH dans les formations de grade L et le CAFERUIS

Pour

- Préparer les apprenants à la compréhension des écarts de représentation et de rapports au travail des travailleurs sociaux
- Les aider à prendre soin d'eux-mêmes et de leurs collègues
- Comprendre les épreuves de professionnalité (B. Ravon)

Comment

- Réviser les attendus des blocs relatifs au travail en équipe dans les DE gradés L et le CAFERUIS au regard des objectifs susvisés

Proposition 6 : Ouvrir les ingénieries de formation et les contenus d'enseignements à d'autres cadres de références managériaux et RH

Pour

- Appréhender les nouveaux rapports au travail des salariés
- Satisfaire aux exigences d'autonomie et de quête de sens des salariés
- Penser des organisations permettant une meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle

Comment

- Intégrer dans les référentiels de compétence les travaux liés à RECTEC +, afin d'identifier, d'objectiver et de reconnaître les compétences transversales dans les DE liés à l'encadrement
- Saisir la question des collectifs de reprise et de traitement de l'expérience professionnelle. (B. Ravon)

Objectif 3 : Définir une méthodologie commune et permanente d'analyse des évolutions des activités professionnelles pour tous les métiers relevant du CASF

Pourquoi ?

- L'hétérogénéité des données produites sur les emplois de l'intervention sociale ne permet pas un pilotage cohérent de l'offre de formation ni sa régulation
- L'absence ou la minima la dispersion des analyses ne permet pas des discussions objectivées sur les référentiels d'activités et de compétences
- Il n'existe pas de consensus sur l'évolution des métiers, sur la réalité de l'émergence de nouveaux métiers voire sur la nécessité de nouvelles fonctions, faute de données crédibles et partagées

Proposition 7 : Créer un cadre unifié de l'observation des besoins en compétence et en emploi (CPNE-FP et de leurs observatoires, Pôle emploi, Observatoire régionaux de l'Emploi et de la formation, ...)

Pour

- Disposer de données fiables et « opposables » à toutes les parties prenantes
- Sortir des discours « idéologiques » sur l'intangibilité des métiers
- Créer les conditions de négociations objectivées dans les instances paritaires

Comment

- Initier une démarche commune et homogène d'observation des emplois et des compétences
- Territorialité ? place des régions OREF
- Renforcer le nombre et la fréquence des enquêtes qualitatives auprès des employeurs, des professionnels et des personnes accompagnées pour saisir les évolutions en besoin de compétence et en emploi
- Créer un espace centralisé de collecte et de diffusion des données, ouvert à tous

Proposition 8 : Faire de la CPC Santé Social le pivot réel de l'analyse partagée des activités des intervenants sociaux

Pour

- Décider à partir du réel des évolutions des besoins en compétence et en emploi
- Réguler l'offre interministérielle à partir d'une logique de besoins
- Enrichir les référentiels professionnels existants et/ou à venir

Comment

- Réformer la réglementation relative à la CPC Santé Social en lien avec les préconisations du rapport de l'IGAS IGESR sur la certification des diplômes en travail social

DEUXIEME ORIENTATION : Placer l'approche par les compétences au cœur de la transformation du modèle

Pourquoi ?

- Le système de la formation en travail social reste - malgré les réformes successives – attachés au principe de la qualification professionnelle comme un tout homogène et à une professionnalisation construite à partir de l'acquisition de connaissance
- Ce modèle ne résiste pas aux enjeux de l'Emploi et aux réformes successives du droit de la formation professionnelle qui attendent une approche par compétence
- Les réformes des DE, engagés depuis la loi « Avenir » conduisent progressivement à une structuration des DE en blocs de compétence et à une validation autonome de chacun des blocs
- Les référentiels de compétences restent très en deçà des attendus de la doctrine France Compétences en matière de conception des blocs
- Les référentiels de certification contreviennent aux attendus de la doctrine France Compétences en matière de validation des blocs
- La loi « Marché du travail » en assouplissant les conditions d'accès à la VAE et la possibilité d'accéder à la certification par bloc parachève le processus engagé depuis la loi de modernisation de 2002.
- Il est nécessaire et urgent d'engager au fond la réforme de nos ingénieries de formation pour coller au cadre réglementaire mais surtout rendre possible la première de nos orientations : agir sur les parcours
- Cette orientation appellera à une refonte de nos ingénieries pédagogiques

Objectif 4 : Faire évoluer les référentiels de compétences en lien avec les évolutions des activités professionnelles, des transformations sociétales et des enjeux environnementaux

Pourquoi ?

- Le modèle inclusif émergent est en recherche de ses professions sociales (R. Lafore)
- Les défis majeurs de la société ne sont pas suffisamment présents dans les référentiels professionnels : la démographie, le digital et l'environnement
- Les compétences transversales nécessaires au plein exercice des activités ne sont ni valorisées ni explicitées dans les référentiels professionnels des diplômes d'Etat

Proposition 9 : Adapter les référentiels de compétence aux attendus de l'accompagnement des personnes

Pour

- Prendre en compte plus formellement les « nouveaux » attendus des politiques sociales en terme d'accompagnement des personnes (accompagnement des parcours des personnes (besoins et attentes), facilitation de l'accès aux ressources du droit commun, renforcement de l'interaction avec l'environnement de la personne, ...)

Comment

- Créer des groupes de travail sous l'égide des CPNE concernées et des ministères certificateurs
- Mobiliser l'objectif 3

Proposition 10 : Adapter les référentiels de compétences pour développer des pratiques diversifiées en intervention sociale

Pour

- Prendre en compte plus formellement les « nouveaux » attendus des politiques sociales en termes de modalités d'intervention : aller vers, intervention à domicile, intervention collective et développement social, participation des personnes, ...
- Favoriser des montées en compétences efficaces au regard des besoins de personnes accompagnées

Comment

- Reformuler une partie des compétences attendues et réduire le nombre d'indicateurs de chaque compétence
- Harmoniser les activités professionnelles et les compétences attendues entre tous les Diplômes d'Etat de même niveau de qualification (CEC)

Proposition 11 : Adapter les référentiels de compétence aux « défis » des grandes transitions (numérique, écologique, démographique)

Pour

- Prendre en compte plus formellement les compétences nécessaires à l'accompagnement des personnes vulnérables au regard des transitions structurelles visées
- Savoir utiliser les outils numériques et leurs fonctions collaboratives

Comment

- Intégrer aux référentiels de compétences des DE, les exigences de certains Pix+ dont celui relatif à la e-santé, au droit, ...
- Créer un référentiel spécifique PIX+ social et médico-social (utilisation des services et médias numériques)
- Harmoniser ses activités professionnelles et les compétences attendues entre tous les Diplômes d'Etat de même niveau de qualification
- Intégrer aux référentiels les dimensions environnementales et de qualité de vie quotidienne des personnes accompagnées (promotion des éco-gestes, ...)/ écologie appliquée à la vie quotidienne et développement durable
- Sensibiliser les apprenants sur le rapport à l'« habiter »
- Harmoniser ses activités professionnelles et les compétences attendues entre tous les Diplômes d'Etat de même niveau de qualification
- Envisager une progression de ce type de compétence par niveau de certification

Objectif 5 : Reconsidérer les modalités d'acquisition des compétences en situation professionnelle

Pourquoi ?

- L'approche par compétence oblige à contester les approches pédagogiques historiques et discuter le seul concept d'alternance intégrative
- Les attentes et la pluralité des profils des publics imposent d'adapter l'offre de formation « pratique » à la transformation de leurs besoins
- L'hétérogénéité des profils et de leurs acquis formels et informels voir à leurs difficultés d'apprentissage doivent être saisi dans les ingénieries pédagogiques et de formations
- Les difficultés RH dans les lieux d'accueil nécessitent de renforcer les processus d'« embarquement » des apprenants dans les contextes de travail
- Positionner les situations professionnelles comme espace central d'acquisition de compétences

Proposition 12 : Adopter une vision extensive des situations d'apprentissage et d'acquisition des compétences individuelles

Pour

- Dépasser la seule perspective du stage comme modalité d'acquisition de compétences et ouvrir à une pluralité de mise en situation professionnelle
- Intégrer les préconisations du rapport de Chantal Cornier en allant plus radicalement dans ce sens
- Valoriser les expériences et les apprentissages formels et informels

Comment

- Ouvrir les livrets de formation à une pluralité de temps et de lieux d'acquisition de compétence (i.e. au-delà du stage)
- Valider les compétences liées à des périodes d'engagement bénévoles ou expérientiels (jeunes aidants) et donc non explicitement « professionnels »
- Faire des espaces de mises en situation professionnelle, les lieux de validation des acquis.

Proposition 13 : Renforcer les situations collectives d'apprentissage et les « modes projets »

Pour

- Renforcer les compétences des apprenants à conduire des projets en action sociale, à finalité collective et en milieu ordinaire
- Contenir les logiques strictement individuelles des accompagnements sociaux
- Soutenir le lien social et les solidarités ; le développement social

Comment

- Intégrer dans la notion de formation pratique, toutes les formes d'acquisition de compétences « attestables »
- Ouvrir les livrets de formation à ces dimensions

TROISIEME ORIENTATION : Transformer les écoles de formation en travail social (EFTS)

Pourquoi ?

- L'approche par compétence nécessite de réinterroger les cultures et les pratiques de formation des EFTS
- L'adaptation des EFTS impliquera l'ensemble des parties prenantes dans la conception des modalités d'apprentissage et l'actualisation régulière des contenus
- Les EFTS ne sont pas toujours en capacité de mobiliser les observations disponibles en termes de pratiques professionnelles, de compétences et d'emploi à des fins d'amélioration continue des dispositifs de formation
- l'ancrage dans l'espace de l'Enseignement Supérieur implique une conception partagée de la démocratie institutionnelle
- Certains indicateurs Qualiopi relèvent du cadre général et de l'organisation des EFTS
- La politique de recrutement des formateurs est la décalque statique et « obsolète » des cadres conventionnels des emplois

Objectif 6 : Rendre responsable les EFTS de la validation des blocs de compétences par délégation de l'Etat

Pourquoi ?

- Parce que la sécurité des parcours professionnels des TS implique l'obtention rapide de tout ou partie d'une certification professionnelle conformément aux attendus de la loi « avenir »
- Parce que les processus d'évaluation sont chronophages en terme administratifs et peu compréhensibles pour les candidats
- Parce que le nombre d'exigences réglementaires et les processus de certification interdisent en amont l'innovation pédagogique et l'individualisation des parcours
- Parce que les services déconcentrés de l'Etat (DREETS et Rectorat) n'ont pas les moyens de piloter ces dispositifs (voir le rapport IGAS/IGESR précité) dans le sens d'une accélération de l'obtention d'une qualification professionnelle

Proposition 14 : Faciliter l'évaluation et la validation de blocs de la certification par une délégation complète aux EFTS des processus d'examen

Pour

- Satisfaire à la doctrine de France Compétences qui prévoit que « A l'issue de la réussite de l'évaluation, un bloc doit pouvoir être validé et délivré à son titulaire ».
- Rendre possible l'accès à la formation par bloc et simplifier les démarches d'inscription aux épreuves de validation

Comment

- Supprimer le principe des jurys pléniers comme instance de validation de tous les blocs
- Organiser la délégation de la certification des blocs dans les fiches des D.E. inscrits au RNCP (> Nicole Rolland)
- Construire les conditions « Qualité » de l'organisation des examens en vue d'habilier les EFTS

Objectif 7 : Refonder la gouvernance institutionnelle et pédagogique des EFTS

Pourquoi ?

- Si les instances réglementaires de gouvernance (R. X du CASF) existent, leurs finalités qui visent à servir une adaptation permanente des enseignements pratiques, théoriques et expérientiels n'est pas pleinement satisfaites dans les EFTS.
- Le strict respect du cadre réglementaire CASF imposé aux efts ne permet pas de créer des organisations proactives soucieuses d'un ajustement permanent aux besoins des personnes accompagnées, aux besoins des employeurs et des professionnels

Proposition 15 : Systématiser la participation des parties prenantes aux instances de gouvernance des écoles

Pour

- Mobiliser des terrains professionnels, des tutelles, des personnes concernées, des apprenants et des acteurs engagés du territoire tels que associations, acteurs de l'animation, de la prévention, etc.) dans les processus d'évaluation de la qualité des formations
- Mobiliser les terrains professionnels, des tutelles, des personnes concernées, des apprenants et des acteurs engagés du territoire tels que associations, acteurs de l'animation, de la prévention, etc.) dans les processus de construction des programmes de formation.
- Mobiliser les terrains professionnels, des tutelles, des personnes concernées, des apprenants et des acteurs engagés du territoire tels que associations, acteurs de l'animation, de la prévention, etc.) dans les processus de validation des compétences.

Comment

- Installer la représentation des professionnels, des employeurs, des personnes accompagnées et renforcer la représentation des étudiants
- Intégrer les étudiants dans la réflexion sur la conception des grilles d'évaluation de la satisfaction et sur le pilotage de la qualité)
- Saisir les tensions emploi/formation dans une pluralité de situations professionnelles
- Prendre la mesure des difficultés des professionnels dans l'exercice de leurs fonctions

Proposition 16 : Expliciter les finalités des instances techniques et pédagogiques

Pour

- Instituer une instance garante de l'ensemble des processus d'amélioration continue de la qualité des formations associant toutes les parties prenantes
- Mobiliser les personnes concernées dans les processus d'ingénierie de formation et pédagogique ; en première instance et pour les préparer aux respects des droits de personnes « accompagnées »
- Instituer un espace d'analyse qualitative de l'insertion des diplômés et d'évaluation des évolutions des besoins en emploi et compétence (Articulé à l'objectif 3)

Comment

- Mettre en cohérence l'ensemble des cadres réglementaires (droit de l'apprentissage, de l'enseignement supérieur, et de l'ASF) et limiter le nombre d'instance (conseil technique et pédagogique, commission pédagogique, conseil de perfectionnement, ...)
- reformuler les missions des instances pédagogiques et techniques
- intégrer les personnes accompagnées et les aidants dans les instances

Objectif 8 : Refonder les statuts et les missions des formateurs/ Accompagner les évolutions de la fonction de formateur (professionnelles, organisationnelles et culturelles)

Pour

- Dépasser les difficultés des EFTS dans la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) de leurs personnels pédagogiques
- *Renforcer les innovations pédagogiques et éviter les écueils possibles de la reproduction de savoirs, de pratiques pédagogiques et de certitudes idéologiques « installées »*
- Parce que le recours massif à des vacataires ne garantit pas suffisamment la cohérence de l'offre de formation
- Parce que leurs connaissances et leurs compétences ne sont pas suffisamment actualisées
- Parce que le recours à des intervenants non-permanents a besoin d'être sécurisé juridiquement
- Parce que Qualiopi exige la preuve de l'adéquation de la qualification et du développement des connaissances et compétences des personnels chargés de mettre en œuvre les prestations

Proposition 17 : Élargir les conditions d'accès aux emplois de formateurs permanents

Pour

- Sortir de l'entre-soi des corporatismes et ouvrir à d'autres expertises professionnelles
- Faciliter le recrutement de travailleurs/ formateurs « pairs » qui enrichiront les enseignements de leurs « savoirs expérientiels »

Comment

- Modifier les dispositions du CASF pour pouvoir recruter des didacticiens d'horizon variés y compris sans qualification initiale en travail social

Proposition 18 : Rendre possible le recrutement de formateurs sous forme de contrat de mission

Pour

- Se prémunir de l'obsolescence des compétences de certains formateurs et permettre les allers et retour EFTS/terrain

Comment

- Proposer d'intégrer cette disposition dans un accord de branche en lien avec la création de la CCUE auprès de AXESS

Proposition 19 : ? Encadrer le statut de formateurs occasionnels par des dispositions réglementaires inscrit dans le code de l'action sociale et des familles.

Pour

- Sécuriser la relation contractuelle EFTS/formateur occasionnel juridiquement fragile
- Renforcer les relations avec les employeurs et leurs politiques de GEPP

Comment

- Organiser des conventions cadre de mise à disposition de professionnels des ESMS et financement de leur remplacement par CD et ARS
- Organiser des conventions cadre de mise à disposition de formateurs au profit des ESMS pour favoriser le croisement des expertises « compétences »
- Formaliser des mécénats croisés de compétences en faveur de dynamique « projet » en intervention sociale

Objectif 9 : Améliorer les conditions de formation de tous les apprenants quel que soit le statut

Pourquoi ?

- Les conditions de vie de nos apprenants se dégradent fortement : logement ; alimentation, santé physique et psychique, ...
- La dégradation des conditions de vie pèse sur la poursuite d'étude et sur les chances de succès aux examens
- La décentralisation de 2005 ne s'est pas saisie complètement des enjeux de condition de vie étudiante
- Les Régions ont certes porté un effort substantiel sur ce sujet mais il reste des zones de sécurisation de parcours tant du côté de l'égalité de traitement que du soutien aux conditions spécifiques d'employabilité (permis principalement)
- Les CROUS ne se saisissent pas des apprenants infra bac.
- Les données de l'état de l'Ecole montrent un sous-financement des formations sociales

Proposition 20 : Étendre à tous les étudiants du périmètre régional les mêmes droits

Pour

- Garantir une égalité de traitement entre tous les étudiants en travail social à l'égal de tous les étudiants inscrits à l'Université
- Diminuer le taux d'abandon et sécuriser la poursuite de la formation
- Sécuriser les parcours de réussite aux examens.

Comment

- Harmoniser les statuts de l'ensemble des apprenants en les intégrant aux dispositions générales du code de l'éducation
- Abonder les EFTS de fonds dédiés à l'aide sociale
- Augmenter la part de redistribution de la CVEC aux EFTS au même niveau que celle des universités

Proposition 21 : Intégrer les certifications et habilitations préalables à la mobilité et à l'emploi

Pour

- Faciliter la mobilité apprenante pour l'accès aux stages et aux mises en situation professionnelle
- Renforcer les conditions d'accès à l'emploi de tous les apprenants

Comment

- Intégrer dans les processus de sélection et de positionnement l'examen formel des freins à l'alternance et à l'emploi (logement, transport, ...)
- Dédier aux EFTS des fonds des soutien
- Allouer des financements spécifiques pour soutenir ces activités

QUATRIEME ORIENTATION : Réinventer les formations sociales et leurs pédagogies

Pourquoi ?

- La formation qualifiante doit être un levier pour faciliter les mobilités internes (fonctionnelle et hiérarchique) et externes (changement de service ou d'établissement, mobilité sectorielle ou socio-professionnelle)
- Les compétences transversales (savoirs ou savoir-faire génériques) maîtrisées par plusieurs métiers et les compétences techniques qui sont partagées par des salariés d'un même corps de métier doivent être mieux identifiés pour soutenir le droit de tous à une formation tout au long de la vie
- La demande de poursuite d'études dans l'ensemble des autres établissements d'enseignement supérieur (Université, ...) doit être garanti

Objectif 10 : Proposer des parcours personnalisés de développement des compétences

Pourquoi ?

- Mieux prendre en compte les besoins des apprenants et leurs singularités
- Intégrer l'esprit et la lettre de la loi « avenir » et « marché du travail » au bénéfice de nos apprenants
- Intégrer l'accélération des demandes de mobilités interprofessionnelles et faciliter les transitions professionnelles
- Ouvrir le champ professionnel aux compétences transposables
- Faciliter les poursuites d'étude par un accès de droit à l'ensemble des Masters en Sciences sociales

Proposition 22 : Refonder la mesure des acquis professionnels et expérientiels (positionnement) à l'entrée en formation

Pour

- Saisir et valoriser effectivement les acquis formels et informels des candidats
- Construire des parcours individualisés d'acquisition de compétences
- Admettre les besoins complémentaires en acquisition de compétences distincts des parcours certifiant
- Faciliter la gestion des parcours atypiques des apprenants
- Valoriser les parcours antérieurs de formation (reconnaissance des acquis de blocs de compétences i.e dans et hors champs SMS)

Comment

- Modifier la réglementation du CASF en formalisant les processus de positionnement à l'exemple des procès de Transition professionnelle
- ? Simplifier les processus de sélection et rendre possible leur subordination au processus de positionnement
- Supprimer la règle du max du 1/3 d'allègement + réformer le cadre réglementaire

Objectif 11 : Sécuriser les parcours de formation pour réduire le taux d'abandon et de non-certification

Pourquoi

- Un taux de persévérance en baisse surtout sur les recrutements Parcoursup avec près de 8% d'abandon annuel
- Des publics en mutation avec un rapport nouveau aux apprentissages

Comment

- Valoriser l'accompagnement individuel des apprenants
- Renforcer les dispositifs d'évaluation des acquis dès l'entrée en formation
- Intégrer la notion de positionnement en complément de la notion de sélection (CASF)

Proposition 23 : Renforcer l'accompagnement individuel des apprenants

Pour

- Prévenir les ruptures de formation
- Organiser un lien avec les terrains de mise en situation professionnelle

Comment

- Installer une fonction de référent de parcours dans la RH des EFTS
- Systématiser le mentorat et le valoriser
- Raisonner la pair-aidance entre étudiants et la valoriser dans leurs parcours

Proposition 24 : Assouplir les règles de compensation du fait de manquement à l'assiduité

Pour

- Une formation construite sur la responsabilité des apprenants
- Une valorisation des acquis formels et informels y compris dans leurs manquements
- Une sortie de la logique réglementaire horaire pour une présentation au DE

Comment

- Revisiter les règlements des formations pour intégrer ces aménagements

Objectif 12 : Développer des pédagogies multimodales

Pourquoi

- Installer des modalités d'acquisition de connaissances et de compétences efficaces et adaptées au rapport aux apprentissages des apprenants
- Satisfaire aux exigences des Conseils régionaux de 30% de FOAD dans l'ensemble des cursus de formation
- Diversifier nos approches pédagogiques et les modes d'apprentissage
- Renforcer les alliances avec les terrains professionnels dans les processus d'acquisition de compétence

Proposition 25 : Mettre en œuvre l'alternance intégrative dans la dimension de réflexivité qui lui est attachée

Pour

- Organiser des parcours formatifs qui articulent explicitement plusieurs lieux, plusieurs temps et plusieurs modalités d'apprentissage.
- Soutenir la « transposabilité » des acquis interprofessionnels

Comment

- ?

Proposition 26 : Faciliter les pédagogies innovantes fondées sur les avancées en sciences de l'éducation

Pour

- La réflexion pédagogique doit devenir centrale pour les EFTS :
- Quels processus d'apprentissage et de construction de leur compétence par les apprenants (car ce sont eux qui construisent leurs savoirs et compétences pas la formation).

Comment

- ?

Proposition 27 : Faire des expériences d'engagement l'un des socles premiers des apprentissages

Pour

- Identifier et valoriser les compétences transversales au travers de mission d'engagement bénévole, inscrites dans le cursus et validées comme telles
- Soutenir les pédagogies expérientielles

Comment

- Valoriser dans les processus d'admission les expériences d'engagement en complément des critères usuels de Parcoursup

Proposition 28 : Placer les professionnels et les personnes concernées au cœur des processus d'évaluation des compétences

Pour

- Renforcer la qualité des évaluations en situation d'exercice professionnelle ou par attestation des professionnels et des personnes accompagnées

Comment

- Ouvrir les modalités de certification à une pluralité de modalité d'évaluation y compris celles émanant de personnes concernées

CONCLUSION

- POURSUITE D'ETUDE en M
- PASSERELLES UNIV/TS/CPGE/EFTS > entrantes sortantes
- PLACE DE LA RECHERCHE
- EXCELLENCE ACADEMIQUE
- AUGMENTER LES FINANCEMENTS LES FORMATIONS SOCIALES A LA HAUTEUR DES AMBITIONS DES POLITIQUES DE SOLIDARITE

Positionner la formation au regard de la spécificité et du rôle essentiel du travail social

Projet de contribution au Livre Blanc et à la prise de position du CA du 3 juillet 2023 (version 10)

Les débats de ces derniers mois à l'UNAFORIS ont tenté de **répondre à la question de la reconnaissance de la spécificité et du rôle essentiel des formations en travail social** en la prenant sous divers angles : « *Il faudrait des Hautes Ecoles de l'Intervention sociale* » ou encore des Solidarités ; « *créer une discipline universitaire "Travail Social"* » ; « *inscrire les EFTS dans le label EESPIG (Etablissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général), ou dans celui des EPEST (Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur Techniques) ou encore dans les CMQ (Campus des Métiers et Qualifications - d'excellence)* ». Enfin, « *il faut bien entendu revaloriser les salaires et les conditions d'exercice des métiers du travail social* », notamment dans le cadre de la négociation de la future convention collective unique.

Ces hypothèses se nourrissent toutes de **trois convictions** partagées par leurs initiateurs :

- le travail social et la formation constituent **un investissement sociétal** de premier plan au moment où se dégrade la cohésion sociale ;
- sa préoccupante perte d'attractivité invite à une réaction politique et institutionnelle urgente qui passera notamment par **la revalorisation symbolique et statutaire** tant de ces métiers que des formations qui y préparent, mais aussi par **une sérieuse revalorisation salariale** ;
- la discipline du Travail Social présente **une réelle spécificité** qu'il conviendrait de reconnaître et soutenir ; spécificité qui lui donne une place singulière dans le champ des sciences de l'action.

Le débat sur **la spécificité et la légitimité de cette discipline**, ainsi que sa justification scientifique, est fondamental : il se fonde sur l'existence de savoirs expérientiels et sur une pratique du travail social qui produit lui-même en permanence des connaissances sur la société. Ce positionnement singulier, étroitement connecté avec la réalité sociale, génère non seulement une connaissance sur ce qui existe, mais aussi sur ce qui change, en interaction permanente avec les pratiques de l'intervention sociale. Cela révèle une posture scientifique spécifique qui diffère de la recherche académique classique et qui se situe au cœur du développement du lien social.

De la sorte, la question de **l'organisation et du statut des institutions d'enseignement qui forment à ces métiers** se pose d'une manière singulière. Cela concerne notamment leur intégration à l'enseignement supérieur et la place de la recherche dans ces établissements. Cela concerne aussi la nécessaire prise en compte du continuum de cette science de l'action qui va des niveaux 3 à 8, de l'infra-bac à la déclinaison du LMD (Licence-Master-Doctorat). Car la production des savoirs expérientiels se joue à tous ces niveaux, qui contribuent chacun à la production de la cohésion sociale.

De plus, **le statut des études et des étudiants, la délégation des certifications, l'attractivité du secteur et l'intégration de l'infra-bac** sont autant de questions primordiales. Questions qui débordent de loin la problématique de « l'universitarisation » qui, bien qu'absente du décret initial, s'est progressivement imposée dans le langage courant. Selon ce décret, l'accréditation de l'enseignement supérieur permet une association avec une université ou un grand établissement d'enseignement supérieur. Il est donc essentiel de penser la discipline du travail social en traversant toutes les étapes, de l'infra-bac à la licence, de la licence au doctorat.

En ce qui concerne la place de l'infra-bac dans ce débat, la position soutenue par les organismes de formation est que chaque acteur, seul et/ou en équipe, produit des connaissances dans le cadre de ses missions. Par conséquent, dès lors qu'une personne est engagée dans l'action sociale, même à des niveaux de qualification initiaux, elle devrait pouvoir envisager une progression grâce aux connaissances produites et aux savoirs obtenus à partir de l'action. Il est primordial de noter que le développement des compétences occupe une place essentielle tout au long de la formation. Aussi, la continuation au niveau licence, sans passer par le baccalauréat, semblerait alors cohérente dans un parcours disciplinaire où la reconnaissance est effectivement obtenue par l'engagement dans une trajectoire qui produit des savoirs et du sens.

La question du statut social de la formation en travail social et de ses étudiants et donc de ses établissements, par rapport aux études universitaires, généralement plus valorisées, mérite donc une réflexion approfondie. Car il faut également considérer l'attractivité du secteur et les perspectives de carrière qu'offrent ces métiers. La production de connaissances issues de la pratique ouvre des voies professionnelles originales. « *L'alternance intégrative* » est l'une des spécificités de ces parcours de formation ; de même que le recours de plus en plus fréquent à l'apprentissage. S'engager dans le champ du travail social signifie non seulement intégrer une discipline, mais aussi avoir la possibilité de contribuer à l'élaboration d'un champ de connaissance en lien avec la pratique ; il convient de reconnaître cette compétence singulière.

Concernant la question de la labellisation des EFTS, le statut d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG) peut être considéré comme particulièrement attractif pour les établissements de formation en travail social. L'obtention de ce statut confirme une reconnaissance par l'État, sans nécessité de passer par les universités ni les grands établissements d'enseignement supérieur, car une discipline spécifique est enseignée tout au long des parcours de formation dans le champ du travail social. Cette reconnaissance vis-à-vis de l'administration et du champ académique est primordiale. Un statut différencié, avec une compétence singulière, apparaît ainsi comme la spécificité des établissements de formation œuvrant dans le champ du travail social. Pour produire ces savoirs et ces connaissances, une association avec une institution universitaire ou un grand établissement d'enseignement supérieur n'est pas forcément requise ; ce qui n'interdit pas les partenariats.

Sans aucun doute, des interrogations émergeront de la part du monde académique et des universités, comme cela a été jadis le cas pour les sciences de l'éducation. Cette discipline du travail social présente, en effet, une forme d'hétérogénéité par rapport à ce qui est inscrit dans les conceptions universitaires « *classiques* ». On assiste ici à **une nouvelle philosophie de la qualification où le parcours dans le champ disciplinaire du travail social conduit à la production de compétences et de connaissances** qui s'intègrent dans la filière académique du travail social.

Il convient également de noter la particularité du travail social concernant **son principe de réversibilité** : l'intervenant social peut alterner différentes positions tout au long de son parcours. Cela implique une formation initiale, une action sur le terrain, un retour aux organismes de formation pour valider des compétences et se former, et ensuite retourner sur le terrain dans un processus de rétroaction. La dynamique de la discipline du travail social est donc toujours à l'œuvre. Il s'agit **d'articuler en permanence l'expérience, les connaissances et les compétences**.

Quant au statut des étudiants, il est crucial de préserver **le principe d'égalité entre tous les étudiants**, qu'ils soient dans des universités ou dans des organismes de formation en travail social. Les établissements de formation en travail social doivent avoir la possibilité, comme les universités, de bénéficier de la Contribution de Vie Etudiante et Campus (CVEC), un élément indispensable pour améliorer les conditions d'accueil et de vie de ses étudiants.

Pour simplifier, **l'important n'est pas comment on appelle les écoles** (Hautes Écoles, Grandes Écoles, EESPIG), **mais plutôt comment elles intègrent les étudiants, stagiaires ou professionnels en formation. Les EESPIG sont particulièrement intéressants car ils offrent une gamme de formations pouvant aller jusqu'au doctorat. C'est ce qui les rend uniques et attirants.** Compte tenu des débats et des obstacles rencontrés lors de la réflexion sur les « Hautes Écoles », peut-être faudrait-il plus simplement parler de « Grandes Écoles », ce qui, au même titre que les écoles d'ingénieurs, serait de nature à rendre lisible la valorisation symbolique que ce statut confère, comme une option possible à côté de la labellisation EESPIG de certains des Établissements de Formation en Travail Social.

Quoi qu'il en soit, la création d'une discipline scientifique « Travail Social », allant de pair avec une revalorisation salariale et statutaire des travailleurs sociaux, est une option à envisager sans tarder si l'on veut **redonner une attractivité à ces métiers de l'humain**, qui sont des générateurs de sens et de cohésion sociale.

Enfin, il ne fait aucun doute par ailleurs que nous avons également à appréhender pleinement les enjeux liés au développement des productions académiques au sein de notre réseau : la recherche reste l'un des points faibles de notre écosystème UNAFORIS. Ceci probablement pour deux raisons : par manque de moyens et en raison de sa faible lisibilité. **Comment renverser la vapeur ? Comment donner à la recherche sur le social un réel impact en raison d'une meilleure visibilité ?** *(Nos moyens de recherche sont émiettés entre de nombreux établissements disposant chacun d'un nombre limité voire dérisoire de chercheurs).*

Cependant le rapprochement et la mutualisation de nos objectifs et moyens de recherche en matière sociale pourrait être une stratégie gagnante. En effet, les établissements de formation et recherche en travail social disposent d'un atout majeur : **leur articulation étroite avec les divers terrains de l'intervention sociale qui constituent chacun autant de terrains d'observation.** Cela constitue une des spécificités de notre domaine et un avantage pour produire régulièrement de la connaissance et de l'analyse concernant l'état de la cohésion sociale dans notre pays ; donnée hautement stratégique, notamment pour tout décideur public.

Quelles pourraient être alors les étapes d'un tel processus de capitalisation intellectuelle par l'Union ?

- **Proposer un ou plusieurs séminaires de réflexion méthodologique** à l'ensemble des chercheurs présents dans nos établissements. Ce qui serait l'occasion d'un croisement des regards et des approches disciplinaires.
- **Définir collectivement les contours d'un ou deux programmes de recherche nationaux** menés sous l'égide de l'UNAFORIS mais mis en œuvre localement par les laboratoires ou les chercheurs intéressés ou déjà engagés sur ces thématiques. La recension des thématiques de recherche déjà à l'œuvre dans nos différents laboratoires a mis en évidence quelques objets de recherche déjà partagés ; donc plus faciles à mutualiser.
- **Réfléchir ensuite aux modalités d'une mutualisation des ressources et méthodes de recherche.** Ceci afin de mettre en synergie les faibles moyens de chacun. L'image et le statut national de l'UNAFORIS faciliterait l'accès des financements et des publications

Chloé Altwegg-Boussac, Déléguée générale de l'UNAFORIS

Guy Cauquil, Président du Conseil d'Orientation de l'UNAFORIS

Dr Philippe Ropers, Vice-Président de l'UNAFORIS

Avec le soutien de

Mathilde Yahiaoui, chargée de mission politiques publiques et formations de l'UNAFORIS

Contribution de l'UNCCAS sur l'attractivité des métiers du travail social et médico-social

L'Unccas, association bientôt centenaire, a pour mission de représenter, défendre et structurer un réseau des CCAS et CIAS aujourd'hui puissant. Les CCAS et CIAS sont des établissements publics locaux, qui jouent un rôle de prévention et de développement social dans leur commune/ intercommunalité. Ils sont investis d'une mission d'information, d'accueil et d'accès aux droits, et gèrent de nombreux équipements et services de proximité en direction de différents publics, parmi lesquels les personnes en difficulté. Par ailleurs, les CCAS représentent plus de 126 000 agents territoriaux, et sont également gestionnaires de plus de 1000 résidences autonomie.

L'UNCCAS dont les locaux sont situés à Paris est **composé de trois pôles** :

- **Le pôle communication et relations institutionnelles** relaie l'activité du réseau et de l'union nationale, et porte la voix des CCAS auprès du Parlement et du Gouvernement.
- **Le pôle des politiques sociales** qui combine une expertise à la fois stratégique, juridique et technique. Cette expertise permet d'offrir des réponses adaptées aux problématiques sociales rencontrées par les CCAS sur leur territoire.
- **Le pôle formation** dispense des formations par des formateurs experts issus majoritairement de l'action sociale.

Cette contribution a été produite à la suite d'une sollicitation de Monsieur Mathieu Klein, président du Haut Conseil du Travail Social, qui a souhaité que l'UNCCAS participe à la rédaction du futur livre blanc du travail social.

En tant qu'organisme de représentation et de défense des intérêts des CCAS, nous avons réfléchi à la formulation de préconisations autour des pratiques dans le travail social. Pour ce faire nous avons monté un groupe de travail associant les unions départementales des CCAS, qui nous ont fait remonter les problématiques et les besoins de leur territoire dans le champ du travail social.

Au-delà des constats établis dans le livre vert, l'UNCCAS a délimité quatre champs autour desquels elle formule des préconisations :

- La formation, l'évolution des carrières et la sensibilisation/communication menée autour du travail social auprès du grand public
- L'aide à la personne en établissement et à domicile
- Les fonctions de cadres intermédiaires, ceux qui exercent un management de proximité et qui sont donc en permanence au contact du personnel dans les structures et des usagers
- L'accompagnement en matière de gestion de crise et de l'urgence

Valoriser la formation, et les carrières des travailleurs sociaux ; Sensibiliser le grand public au travail social

La formation des travailleurs sociaux apparaît aujourd'hui comme étant peu adaptée aux réalités du terrain. En parallèle, le champ du social et du médico-social souffre d'un manque de perspective sur l'évolution de carrière. Or le volet de la formation et de l'évolution des carrières représentent des leviers majeurs pour faire face aux difficultés que rencontrent le secteur du social et du médico-social. Également, Il est apparu à la suite des échanges que l'UNCCAS a pu avoir avec ses Unions départementales que les professions du social souffrent d'un déficit de communication auprès du grand public et plus particulièrement auprès des jeunes lycéens, pour lesquels ces métiers ont une représentation peu valorisante.

- **Les préconisations de l'UNCCAS sur le volet de la formation, de l'évolution des carrières et de la communication autour des métiers du secteur social et médico-social :**
 - Nécessité de **revoir une partie de la formation des travailleurs sociaux**. En effet, il y a une différence entre la formation et la réalité des problématiques rencontrées sur le terrain. Il faut donc repenser les modules de base de la formation.
 - Proposer des formations interinstitutionnelles et interprofessionnelles en s'appuyant sur des compétences socles, communes à une pluralité d'emplois dans le champ du social, du médico-social et de l'accompagnement des personnes.
 - Il apparaît nécessaire de **rendre l'IRFTS plus accessible** en baissant le coût de la formation car il n'est pas possible de travailler en parallèle pour la financer.
 - Mener un **travail partenarial avec l'éducation nationale** autour de l'orientation des élèves vers les métiers du social. De ce fait il pourrait être envisagé de mettre en place chaque année au lycée, 2 heures d'information sur les droits sociaux. Cela permettrait de sensibiliser sur le long terme aux métiers du social et du médico-social.
 - Nécessité de professionnaliser davantage le métier d'auxiliaire de vie en proposant un tronc commun d'un an et des spécialités d'un an sur la petite enfance, les seniors, ou encore le handicap.
 - **Améliorer l'accompagnement à la prise de fonction** en instaurant une procédure obligatoire d'accueil visant à parfaire l'intégration dans un nouveau poste.
 - **Favoriser l'évolution des carrières des travailleurs sociaux** en renforçant l'accès à la validation des acquis par l'expérience (VAE) en la simplifiant et en accompagnant les candidats au montage des dossiers car un grand nombre de professionnels commence une VAE pour finalement y renoncer.
 - **Améliorer la communication autour des métiers du social**, qui souffrent aujourd'hui d'une image dévalorisée et de conditions de travail pénibles : Organiser des rallyes des métiers pour mieux faire connaître les professions du social afin de donner envie aux jeunes de les exercer, mettre en place des campagnes de communication et de connaissances autour des métiers du social en mettant en avant les valeurs humanistes portées par ces métiers.

- S'agissant enfin de l'importance de la formation en alternance (place du stage et de l'apprentissage dans la formation des travailleurs sociaux), nous proposons d'**instaurer un véritable réseau entre pairs**, en institutionnalisant le parcours des stagiaires : mettre en place des formations auprès des référents de stage, définir des critères de suivi du stage ou de l'apprentissage, définir des pratiques obligatoires afin de s'assurer que le stagiaire réalise les missions essentielles à l'exercice du métier.

Soutenir les métiers d'aide à la personne en établissement et à domicile :

Les CCAS sont gestionnaires de 10% du nombre total d'EHPAD, et ils gèrent également un grand nombre de services d'aide à domicile. Cependant ces établissements rencontrent des difficultés de recrutement importantes, à laquelle s'ajoute un turn-over des équipes et un épuisement professionnel. Il est donc nécessaire de repenser les pratiques, et les conditions de travail de ces métiers d'aide à la personne (aide-soignant, aide à domicile etc.) en replaçant notamment la prise en charge des personnes au centre des pratiques professionnelles

- **Préconisations :**
 - Nécessité de **mieux prendre en compte la personne accompagnée dans sa globalité** (accompagnement, soin, lien social).
 - **Inclure le travail collaboratif dans les missions des métiers d'aide à la personne.** Les temps d'analyse de pratiques professionnelles et de travail collaboratif devraient être obligatoirement inclus dans les missions et le temps professionnel, il ne devrait pas s'agir de temps effectués en plus de son temps de travail.
 - Harmoniser les concours d'accès aux 3 fonctions publiques (Territoriale, Hospitalière et Etat) et adapter les épreuves aux conditions d'exercice des métiers.

Accompagner l'encadrement intermédiaire

Les postes de cadres intermédiaires se différencient de ceux des cadres supérieurs, placés à la tête des établissements. Il s'agit des chefs de service, des cadres de santé, des directeurs d'unité ou de petites structures tels que par exemple les directeurs de CCAS. Ces cadres intermédiaires sont cependant confrontés à une pénurie de personnel car ces derniers subissent de plein fouet les difficultés du terrain. En effet, ils exercent un management de proximité et sont donc en permanence au contact du personnel des structures et des usagers, ce qui rend leurs postes particulièrement difficiles et au carrefour de contraintes parfois antagonistes.

- **Préconisations :**
 - **Intégrer le management de proximité dans la formation continue des cadres intermédiaires**

- Intégrer les cadres intermédiaires dans les revalorisations salariales issues du Ségur (Les cadres du social en sont exclus, seuls les travailleurs sociaux peuvent percevoir le Ségur).

Reconnaitre la compétence à la gestion de crise des personnels des CCAS

Les CCAS ont su développer une culture de la gestion de crise. Ils sont des acteurs clés pour déployer des outils spécifiques face à un incendie, une inondation ou encore une crise sanitaire. Ce savoir-faire est donc un élément important à exploiter pour adapter la politique des ressources humaines dans le secteur du social et du médico-social. Les CCAS ont fait partie des rares structures à rester ouvertes durant la crise sanitaire. Ils ont des capacités de réactivité et d'adaptabilité étant donné leur proximité avec les habitants des communes. Par ailleurs, ils détiennent un rôle incontournable dans le champ du social.

- **Préconisations :**
 - Créer un **module de formation spécifique visant à former les travailleurs à la gestion de crise** et au travail dans l'urgence.

Les métiers de l'Humain constituent un ciment essentiel de la citoyenneté et des droits des personnes accompagnées

Contribution de l'Uniopss au Livre blanc du Haut-Conseil du travail social

Juin 2023



AVANT-PROPOS

La pénurie des métiers de l'Humain met en péril, aujourd'hui et encore plus à l'avenir avec les évolutions démographiques et les évolutions des souhaits de vie et des besoins, les droits fondamentaux des personnes accueillies et/ou accompagnées, ainsi que ceux de toutes les personnes qui sont ou seront demain en manque de solution d'accompagnement.

Ainsi, passer de droits théoriques à des droits effectifs et à un accompagnement pour toutes et tous, quelles que soient les situations et les territoires demande de prendre conscience de l'urgence d'agir efficacement en termes d'attractivité globale de ces métiers.

Il en va du projet d'une société inclusive et solidaire !

Cette situation préoccupe depuis plusieurs années les associations gestionnaires d'établissements et de services non lucratifs qui agissent au quotidien pour mettre en œuvre les politiques publiques de l'Etat et des départements. Ces préoccupations sont aussi celles des acteurs de la formation qui peinent à attirer de futurs professionnels. Enfin, la nécessaire stabilisation des équipes et leurs conditions d'emplois, qui les amènent à rechercher d'autres modes d'exercices professionnels – intérim, auto-entrepreneuriat, autant d'impasses pour les professionnels eux-mêmes sur le long terme que pour les associations -, demandent de s'attaquer aujourd'hui résolument et de manière coordonnée à dégager des solutions à cette situation.

Ainsi, l'Uniopss, avec son réseau d'Unions régionales présentes dans tous les territoires, avec l'ensemble de ses adhérents régionaux et nationaux agissant dans une dizaine de secteurs des champs social, médico-social, sanitaire, du lien social, du secteur socio-judiciaire, de la lutte contre l'exclusion ou encore du logement accompagné et de la formation, veut par cette contribution, donner une alerte forte : aucune politique publique ne peut être envisagée sans professionnels revalorisés, avec des statuts, de la qualité de vie au travail, une formation initiale et continue mieux pris en compte.

De ce point de vue, les acteurs associatifs ne pourront agir sur ces différents points que si les autorités de tarification et de contrôle que sont l'Etat et les départements, ainsi que les régions qui ont la responsabilité des formations sociales et médico-sociales, se saisissent ensemble et de manière coordonnée de cette situation, en associant les acteurs de terrain, à la recherche et à la mise en œuvre de solutions.

En effet, face à la reconnaissance très insuffisante de l'utilité sociale et sociétale du travail social, dans un contexte de pénurie d'étudiants et de professionnels pour accompagner des personnes dont le nombre et les besoins vont aller en augmentant, le risque est grand d'aller vers plus de démotivation des professionnels en exercice, plus d'absences justifiées par des conditions de travail dégradées, des risques accrus d'accidents du travail, d'invalidité et une érosion progressive de la qualité globale de l'emploi, cet état concourant au départ du secteur des solidarités de nombreux professionnels, de terrain comme en statut d'encadrement.

Tous les acteurs du travail social s'interrogent aujourd'hui pour trouver des leviers et des réponses. Le rôle du sens au travail comme facteur d'attractivité est essentiel à prendre en compte et à travailler. Pour cela, une démarche de qualité de vie au travail a un rôle central.

***Le travail social doit (re)trouver une place politique,
en prenant conscience de son action sur l'organisation
de la société et en la revendiquant***

Les objectifs chiffrés, les procédures rigides visant la quantité plus que la qualité d'accompagnement et les contraintes évaluatives définies selon des normes très encadrées contraignent les acteurs du travail social et font parfois perdre de vue le rôle politique du travail social et des professionnels. Les pas de côté, essentiels dans ce champ, pour que les professionnels puissent accompagner au mieux les personnes, ne sont plus faits, plus ou pas suffisamment osés.

Que les étudiants, de nouvelles générations ayant une autre approche de leur engagement, prennent ces métiers comme une occupation professionnelle comme une autre ne doit pas être une fatalité. Parce que ce sont des métiers et des organisations qui s'appuient et se construisent sur des valeurs de solidarité, parce qu'ils participent à l'évolution sociale et donc à bâtir un projet de société, les enjeux de gestion, nécessaires, ne peuvent prendre le pas sur une conception politique, au sens premier, de ce secteur et de ces métiers. Cela permettra ainsi de construire le sens de leur action, dans l'écoute permanente et la pleine reconnaissance du pouvoir d'agir des personnes accompagnées et de leur savoir expérientiel.

Et parce que la formation est un formidable espace pour expérimenter, s'essayer à la démocratie participative, prendre en compte en continu des enjeux multiples – personnels, sociaux et sociétaux -, les écoles de formation doivent avoir toujours la possibilité de concevoir la formation des travailleurs sociaux comme un projet d'émancipation et constructeur de sens. Cela est d'autant plus vrai lorsque les jeunes qui arrivent dans les lieux de formation ne savent plus précisément le sens des métiers auxquels ils vont être formés, du fait de l'évolution des procédures d'affectation dans l'enseignement supérieur.

L'ensemble de ce cheminement fait de chaque individu un acteur essentiel à l'évolution de la société. De ce fait, les droits fondamentaux des personnes accompagnées, le pouvoir d'agir des professionnels dans et sur leur exercice quotidien tout comme le rôle et la place prépondérants des acteurs associatifs forment un même tenant d'une vision solidaire et inclusive de la société.

Chapitre 1- Rendre attractives et revaloriser les carrières des secteurs du social, du médico-social et de la santé

Exposé des motifs

Ces dernières années de crise, sanitaire et du pouvoir d'achat, ont été l'occasion de mettre en avant le rôle des professionnels du secteur social, médico-social et sanitaire dans notre société et ainsi de faire entendre le malaise qui sape l'ensemble de ces métiers de l'humain, ceux de la santé, de l'éducation et de la solidarité. Un malaise dont la cause peut être imputée, entre autres, à une réduction drastique et systématique des moyens financiers et humains accordés à ces champs d'activité.

Les revalorisations issues du Ségur et son mode d'application inégalitaire en sont un exemple. En effet, les différences de traitement entre les secteurs lors de l'attribution de la prime Covid, l'application inégale des mesures de revalorisations salariales du Ségur de la Santé puis des accords Laforcade et de l'accord du 2 mai 2022 pour les personnels socio-éducatifs **sont venus conforter, voire même amplifier, les distorsions non seulement au sein du secteur médico-social** (entre le secteur du grand âge, celui du handicap et les professionnels socio-éducatifs), mais aussi avec le secteur de la santé et celui du social.

À cela s'ajoutent les différences de traitement établies entre les établissements et services relevant d'un statut public et ceux du secteur privé non lucratif.

Pratiquant les mêmes métiers et disposant des mêmes formations, les professionnels ressentent une incompréhension grandissante quant à ces inégalités, dont la seule clé de répartition semble être le lieu d'exercice. Ainsi, l'infirmier qui exerce à l'hôpital aura une rémunération différente de son confrère qui exerce en EHPAD, dans un centre de soins infirmiers ou dans un SSIAD. De même pour un travailleur social, dont les missions peuvent le conduire à être embauché également dans un hôpital, mais également dans un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) ou un centre de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie (CSAPA), ou encore dans une structure de la protection de l'enfance (par exemple une MECS).

Malgré les mesures annoncées, puis mises en application, il demeure encore de nombreux « exclus du Ségur ». Ces derniers ressentent une injustice intolérable et une mise à l'écart venant éroder encore un peu plus l'attractivité des métiers de l'accompagnement social et médico-social.

Les différentes études mettent en exergue qu'entre 2020 et 2050, le nombre de personnes de plus de 65 ans passera de 14 à 20 millions et que l'espérance de vie à la naissance à l'horizon 2070 atteindra 93 ans pour les femmes et 90 ans pour les hommes. Or, cette explosion du nombre de personnes âgées, qui seront pour une partie d'entre elles dépendantes, entraînera inévitablement davantage de besoins humains et de professionnels.elles en capacité physique et psychique de les accompagner. Cette perspective rend d'autant plus urgente la nécessité de revaloriser les métiers de l'accompagnement, alors que les vocations ne cessent de diminuer (baisse de 25 % en 6 ans des candidatures aux concours d'accès aux professions du secteur du grand âge¹).

¹ Rapport « Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand-âge 2020-2024 » - Octobre 2019

Face à cette situation critique et inédite par son ampleur, il convient de poser le bon diagnostic, en tentant de comprendre les origines du manque d'attractivité des professions du soin et du lien ainsi que les leviers à activer pour sortir de cette impasse².

Par ailleurs, l'évolutions des besoins des personnes accompagnées, nécessitant souvent le déploiement d'accompagnements transverses, aussi bien sanitaires, sociaux et médico-sociaux, les mesures concernant l'attractivité et la revalorisation des carrières, doivent s'inscrire impérativement dans une approche globale et concerner l'ensemble des professionnels de ces secteurs.

Alors que les besoins de recrutements de professionnels de terrain dans l'éducatif, l'assistance sociale, la santé, l'accompagnement et le soin au domicile et en établissements ne cessent de croître, les associations gestionnaires observent des phénomènes de fuite de professionnels d'un secteur à un autre, et même vers le secteur libéral.

Les secteurs ayant été sous-valorisés (par exemple les professionnels n'ayant pas bénéficié des mesures et primes mentionnées en début d'exposé) étaient déjà, de longue date, sinistrés et confrontés à un turn-over important et un trop grand nombre d'accidents du travail. À ce manque d'attractivité (généralisé puis renforcé par les « oublis » consécutifs), s'ajoute un fort épuisement des professionnels renforcé par la crise sanitaire et le manque de professionnels.

Ces difficultés en matière de ressources humaines impactent la continuité et la qualité des accompagnements et les prises en charge des personnes particulièrement fragiles et vulnérables.

Le recours à l'intérim explose : utilisé pour compenser le turn-over des équipes des équipes en sous-effectif, il y concourt également en augmentant le coût des ressources humaines pour les structures gestionnaires et en freinant l'inscription durable des professionnels dans le projet de l'établissement et de l'association.

Par ailleurs, **la reconnaissance de l'État n'est pas à la hauteur de l'action engagée par tous ces professionnels.** Ce manque de considération de la part des institutions ainsi que l'absence de visibilité de leur action, cumulés aux inégalités de traitement et de revalorisation salariaux, sont venus mettre à mal un peu plus leur identité professionnelle et leur place dans la société.

Ces professionnels ont choisi les métiers de l'accompagnement pour le relationnel noué avec les personnes accompagnées et pour le sens qu'ils attachent à leurs missions. Animés de valeurs fortes telle que la solidarité et l'utilité sociale envers les personnes les plus vulnérables, ils ont besoin d'être reconnu à la hauteur de leur engagement.

Aujourd'hui, alors que le collectif a tant besoin de leurs compétences, dans un contexte de pénurie de main d'œuvre en poste mais également d'étudiants, certains professionnels font le choix de quitter leur métier ou d'aller l'exercer dans un autre

² Des rapports abordent ces questions de manière très claire, dont l'avis de la Commission Travail et Emploi du CESE « Les métiers de la cohésion sociale », de juillet 2022 ou encore le Livre vert du travail social du HCTS de mars 2022.

secteur, mieux valorisé, en dépit de l'attachement qu'ils ressentent pour leurs missions d'accompagnement.

Dans plusieurs enquêtes menées entre 2019 et 2021 auprès de leurs adhérents, le réseau Uniopss ainsi que Nexem et la Fehap³ révèlent que :

- **71 % des établissements du secteur rencontrent des difficultés de recrutement** : 30 000 postes seraient ainsi vacants dans le secteur.
- Entre juin et septembre 2021, 90 000 salariés dont 36 000 sur ces quatre mois, ont quitté le secteur.
- En outre, les professionnels anticipent 150 000 départs à la retraite d'ici 2025 au sein des 35 000 établissements qui le composent⁴.

L'enquête « EHPA 2019 » de la DREES⁵, démontre quant à elle que l'âge moyen des soignants dans le secteur public atteint 42 ans, quand celui du personnel médical (essentiellement des médecins coordonnateurs) atteint près de 55 ans.

On peut ainsi prévoir une vague de départs à la dans les années à venir, au moment où les besoins seront en augmentation. D'ici 2030, pas moins de 245 000 emplois devraient être à pourvoir, dont 166 000 d'aides-soignants.

Les difficultés de recrutement actuellement constatées mettent en danger les associations. Et quant aux différentes mesures destinées à rendre plus attractives certaines catégories de métiers, elles rencontrent des échecs consécutifs. Face à ce double constat, il est urgent de trouver ensemble des réponses pertinentes, réalistes et ambitieuses.

Au-delà de la rémunération, indissociable de l'amélioration de l'attractivité, d'autres critères sont ainsi à faire évoluer et d'autres défis sont à relever. Car l'ambition est certes d'accroître l'attractivité des métiers de ce secteur mais pour assurer pour les décennies à venir des réponses de qualité dans le champ du « care » dans celui du « cure ».

Répondre à cette ambition nécessite d'abord les problématiques par le biais du soutien aux démarches de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), l'adaptation du domicile des personnes et des établissements pour prévenir les accidents du travail, laisser du temps à l'accompagnement, permettre la participation des professionnels, offrir les conditions propices à des progressions de carrières, la reconnaissance des formations et des technicités... globalement, il s'agit de soutenir une image et une réalité plus positive des métiers. Que les métiers de l'accompagnement ne soient plus des orientations « par défaut » mais bien un choix de carrière et de vie. Il est également nécessaire de permettre plus de mixité et de traduire dans ces métiers les valeurs propres à l'idéal de société inclusive.

Telles sont les conditions nécessaires pour donner du sens à l'engagement et encourager les initiatives innovantes.

³ [Crise des métiers du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif : premier baromètre des tensions de recrutement](#)

⁴ Étude et sondage Ifop pour Nexem, février 2020 ; projections Nexem, 2020 ; Enquête Emploi Unifaf (désormais OPCO Santé), 2018.

⁵ Rapport EHPA 2019, DREES, juillet 2020, mise à jour octobre 2022.

La revalorisation des métiers passe aussi par une nouvelle définition de la mission des professionnels. Dans le rapport de Denis Piveteau du 15 février 2022 « Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change », ce dernier propose d'apporter une nouvelle dimension à la revalorisation des métiers en mettant en avant une mission d'envergure pour les professionnels du secteur social et médico-social.

Selon lui, les professionnels ont la mission « **d'aider la société à changer pour faire en sorte que chacun y trouve sa place** ».

Les propositions ci-dessous ont été travaillées de façon à **prendre en compte ces nouvelles tendances sociétales qui infusent et qui bouleversent le rapport au travail de nombreux professionnels, et qui nécessitent de donner plus d'autonomie et de souplesse dans le travail de chacun tout en y apportant du sens.**

PROPOSITIONS

- Engager, dans chaque région, des **Assises régionales des métiers de l'humain** rassemblant les différents services de l'État, la région, les départements et les acteurs de terrain pour dresser des états des lieux partagés.
- **Réaliser une étude prospective nationale basée sur un état des lieux partagés, par les acteurs des territoires sur les besoins en recrutement du secteur d'ici 2030 (à la manière des assises régionales du travail social expérimentées).** Cette étude devra croiser :
 - Les données liées au départ des professionnels ;
 - Les entrées et sorties en formation ;
 - Toutes les données permettant de se projeter sur les besoins grandissants en nombre de personnes accompagnées (leur nombre, démographie, lieux de vie, pourcentage de personne vivant sous le seuil de pauvreté, augmentation du nombre d'enfants bénéficiant d'une mesure de protection...) en intégrant les besoins sur une couverture nationale et les spécificités des territoires sur une échelle de bassin de vie.
- Sur la base de cette étude, décliner à l'échelle locale **un plan opérationnel pluriannuel, global et territorialisé co-signé par les départements, l'ARS, le conseil régional sur le volet formation, et les effecteurs de service.** Il prendra en compte la transversalité des métiers des secteurs sanitaire, social et médico-social et sera basé sur les besoins quantitatifs et qualitatifs. Il prévoira des actions concrètes et propres au territoire permettant de garantir la revalorisation et l'attractivité des métiers de ces trois secteurs interdépendants. Ce plan devra permettre de construire la stratégie de recrutement en phase avec les besoins et d'organiser l'appareil de formation en conséquence, en s'appuyant sur une approche globale, concertée et complémentaire entre les acteurs et institutions ressources au sein des territoires.

- **Favoriser la coopération et la GTEC (gestion territoriale de l'emploi et des compétences) sur les territoires ruraux entre employeurs** mais également entre départements limitrophes, afin d'améliorer l'attractivité territoriale des emplois du secteur et assurer une meilleure couverture territoriale des besoins d'accompagnement. Cela peut passer par exemple par la création d'emplois partagés attractifs (CDI temps plein – sur les métiers en tension notamment), des formations partagées, la mise en œuvre de coopérations associatives (groupements d'employeurs...), un partenariat renforcé avec les acteurs du public de l'emploi, mais également, par exemple, les Coopératives non lucratives de travail temporaire spécialisées dans le médico-social, sanitaire et social (Médicoop).
- Permettre aux établissements d'être stratèges de leurs politiques RH et non seulement gestionnaires de celles-ci, en leur **garantissant des moyens pour concevoir et mettre en œuvre les mesures permettant de recruter et de fidéliser sur leurs métiers en tension et leurs métiers stratégiques (qui dépendent fortement du contexte territorial)**. Cela se traduira notamment par **l'organisation régulière de véritables dialogues de gestion dans le cadre des CPOM**.
- **Promouvoir la valeur, l'utilité sociale de ces métiers et des associations, et le sens de l'engagement des professionnels auprès des personnes vulnérables en perte d'autonomie**, notamment par la sensibilisation des citoyens, et rendre ces métiers plus attractifs. Cela peut passer par la valorisation des publics accompagnés par ces professionnels pour combattre l'image négative du vieillissement et du handicap dans la société, et par la pleine intégration des ESMS dans leurs territoires d'implantation, en les intégrant véritablement à la Cité et en y appliquant, autant que possible les règles de droit commun.
- **Reconnaître, valoriser et favoriser une identité commune de ces métiers et formations en communiquant sur des métiers qui pourraient, à l'instar des organisations, être « reconnus d'utilité publique »**. Dans une grande communication nationale, mettre en lumière l'intérêt des missions ainsi que, plus généralement, l'utilité du secteur pour la société et sa contribution à l'économie sociale et solidaire locale et nationale. Traduire également le désir d'engagement des professionnels à travers des communications locales et nationales.

Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des professionnels par tous les moyens : horaires de travail, équilibre vie privée/vie professionnelle, mobilité géographique, lieu d'exercice adapté, prévention des risques, déploiement d'un accueil, intégration et facilitation d'hébergement des professionnels, ou d'emploi pour le conjoint, plus grande autonomie dans la gestion du temps et des tâches, ...

- **Agir sur la mixité des métiers**. Ces secteurs sont en grande majorité féminisés (à l'exception des gouvernances). Agir sur la mixité peut ainsi passer par davantage de sensibilisation et d'information, notamment lors du parcours scolaire et éducatif, sur l'intérêt de ces métiers. Des leviers importants peuvent également être des revalorisations salariales ainsi que globalement des conditions de travail plus attractives (moins de temps partiels, plus de perspectives d'évolution de carrière, etc.).

- **Renforcer et structurer des perspectives d'évolutions professionnelles par des passerelles facilitées entre les formations, les métiers et les secteurs.**
- **Reconnaître les vocations et les compétences par une approche managériale adaptée**, et développer un processus pour permettre aux encadrants de reconnaître et valoriser toutes les tâches opérées à l'occasion de la réalisation du travail, et de les valider pour encourager la promotion et la montée en compétences.
- **Accompagner l'adaptation des structures aux nouvelles modalités d'accompagnement** et à l'évolution de leurs projets d'établissements : cela contribue en partie à l'attractivité du secteur, spécifiquement pour les nouvelles générations.
- **Accompagner et outiller les professionnels dans le cadre des évolutions, en lien avec la transformation de l'offre** (impacts sur les métiers, les pratiques et postures professionnelles, etc.) afin qu'ils se réapproprient et retrouvent le sens de leur travail. Enfin, développer des formations croisées entre les structures sanitaires, sociales et médico-sociales d'un même territoire.

Chapitre 2 - Promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) en faveur de l'attractivité

Exposé des motifs

Défaut d'attractivité des emplois, difficultés à fidéliser les professionnels, médiatisation des situations de travail pénibles et de leurs conséquences sur la qualité des accompagnements, nécessité d'adapter les compétences aux exigences de la transformation de l'offre d'accompagnement... **Face aux mutations et défis auxquels sont confrontés les associations sanitaires, sociales et médico-sociales il est devenu indispensable de mobiliser tous les leviers disponibles pour les accompagner dans leurs évolutions.**

L'environnement de travail des professionnels de ces structures constitue un élément majeur pour favoriser la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies et accompagnées et contribuer à la promotion de la bientraitance. **Promouvoir et travailler sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans les ESSMS est ainsi devenu un enjeu social et sociétal** de première importance pour apporter des améliorations dans l'intérêt des salariés, des organisations et des personnes concernées. La QVCT est ainsi déterminée par l'utilité du travail, les relations avec les usagers, le soutien managérial, les possibilités d'échanges sur le travail et plus largement la capacité à agir sur son travail.

La nécessité de fidéliser les salariés est également au cœur des enjeux, notamment face au recours grandissant à l'intérim, malgré le coût très élevé. Ce dernier ne favorise pas la construction d'une professionnalité apte à construire puis garantir l'application de normes professionnelles homogènes et de qualité égale. Cela vient également fragiliser la solidité de la filière dans son ensemble.

Pour les salariés, travailler au sein d'une structure pour laquelle la QVCT est prioritaire est source de nombreux avantages. Peuvent être cités :

- Le développement d'un sentiment d'appartenance plus fort au collectif associatif et faire vivre le projet associatif ;
- La mise en place d'une organisation quotidienne prenant en compte la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, réduisant le stress et les troubles musculosquelettiques ;
- Par ricochet, améliorer la qualité d'accompagnement, diminuer le *turn-over* et l'absentéisme de salariés, ainsi que les problèmes de recrutement.

Voici quelques éléments qui nous paraissent clés dans la promotion de la QVCT :

- **Une gouvernance participative** permet d'améliorer la mobilisation et la participation des acteurs, tout en engageant une nouvelle dynamique, mais en ne visant pas une modélisation rigide ou une normalisation systématique. Il est ainsi nécessaire, pour chaque association, de travailler sa singularité et de réfléchir aux

modalités de participation adaptée, en permettant aux professionnels, mais aussi aux personnes accompagnées, à leurs proches-aidant et aux bénévoles de co-construire le projet des ESMS dans lesquels ils vivent, travaillent... et en les associant à l'organisation, entre autres des accompagnements.

- **Un financement adapté**, permettant d'offrir aux salariés et bénévoles des conditions matérielles suffisantes et un environnement de travail adapté et de vie agréable et qualitatif.
- **Une démarche de QVT, de Responsabilité sociétale et environnementale (RSE)** : le développement des temps d'analyse de pratique, de réflexion éthique est à encourager pour l'ensemble des ESMS en tant que pourvoyeur de sens, d'appui au développement d'une dynamique de groupe...
- **Un projet associatif directeur et connu mettant en avant des valeurs communiquées partagées** : définir et poser le projet de l'association est un acte directeur et structurant. Mais il est indispensable d'appliquer ces valeurs en interne et de les faire vivre. Les dernières décennies ont amené plusieurs évolutions majeures : évolution de la conception du travail, massification de la pauvreté, fragilités psychologiques aux causes multiples, évolution des publics et de leurs attentes, déstabilisation des valeurs. Ces évolutions viennent parfois questionner les professionnels quant au sens de leur engagement. Il est nécessaire de renforcer le sentiment d'appartenance à un collectif d'impliquer les professionnels dans un projet structurant basé sur des valeurs partagées, construit collectivement avec les parties prenantes.
- **La place des personnes accompagnées** : la personne n'est plus objet de soins mais sujet de droits. Et cela suppose de travailler autrement, avec les aidants, les bénévoles, et avec les personnes elles-mêmes. La logique d'inclusion, d'autodétermination et de pouvoir d'agir suppose aussi de tabler sur une relation différente avec la personne accompagnée. Il faut pour cela sensibiliser et former les professionnels à ces nouvelles postures, ainsi que les personnes accompagnées elles-mêmes.
- La reconnaissance que **la « performance » de l'action associative sanitaire sociale et médico-sociale repose essentiellement sur le niveau de qualité de vie au travail et donc d'engagement des professionnels qui en sont les acteurs**. Ainsi, quel que soit leur niveau de qualification, il est essentiel de reconnaître tous ces professionnels comme des experts de leur métier, nécessaires au bien être sociétal.

PROPOSITIONS

- **Soutenir financièrement des démarches de QVCT et de RSE dans les associations** et améliorer les marges de manœuvre financière des ESMS, pour être en mesure d'agir résolument sur les conditions de travail.
- **Financer des formations de management participatif, horizontal, bienveillant** qui soit plus en phase avec la transformation des organisations en cours et l'évolution du rapport au travail des professionnels à minima pour les cadres dirigeants et cadres intermédiaires.

- **Augmenter les taux d'encadrement de manière à accroître le temps de présence et d'accompagnement auprès des personnes pour les professionnels de terrain** mais également le temps des encadrants qui sont pour beaucoup monopolisés par les aspects de gestion. L'objectif serait de leur permettre de pleinement élaborer et suivre au sein de leur établissement ou services une véritable ingénierie et politique RH ambitieuse et adaptée,
- **Faire évoluer et assouplir les modes de contrôle** (y compris le contrôle des salariées par le *reporting*) **tout en assurant des accompagnements de qualité** : le premier confinement a montré que les accompagnements s'étaient faits avec moins de contraintes administratives (moins de *reporting* signifie plus de temps pour chaque accompagnement et donc plus de qualité relationnelle, plus d'humain, plus d'aller vers amenant à plus de sens du travail et plus d'engagement).
- **Compléter les démarches de QVCT par une réelle politique de soutien aux conditions d'emploi** dans le secteur social, médico-social et santé pour tous les professionnels **souvent soumis à de fortes tensions et qui aspirent également à un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée** (soutien des équipes sur les plans logistique, opérationnel – travail sur les agendas, prise en charge des frais de mobilité, mise à disposition des véhicules... - et soutien spécifique aux managers (directeurs et cadres) dans leurs missions de management, d'accompagnement et de conduite du changement).
- **Financer des temps d'expression des équipes** (espaces de discussion entre décideurs, concepteurs et acteurs du travail), sur leur travail, afin de reconnaître leur capacité à agir et à ajuster les conditions de réalisations concrètes de leur travail, quel que soit le lieu d'exercice de ce travail.
- **Adapter le cadre légal pour réguler le recours à l'intérim dans notre secteur d'activité**, à l'instar de l'encadrement de l'intérim médical et des contrats de gré à gré ou de vacation entré en vigueur dans les hôpitaux le 3 avril 2023.

Chapitre 3 - Lutter contre la sinistralité et l'absentéisme

Exposé des motifs

Le secteur médico-social, social et sanitaire a connu de profondes mutations ces 15 dernières années. Celles-ci ont aujourd'hui un impact direct sur la qualité de vie et des conditions de travail ressentie par les professionnels et, par conséquent, sur la qualité de l'accompagnement proposé aux personnes accueillies ou accompagnées.

Les professionnels de ces établissements doivent faire face à plusieurs phénomènes qui entraînent une complexité accrue de l'exercice de leurs métiers : alourdissement de la charge en soins des personnes accueillies, participation et attentes plus importantes des personnes accompagnées et de leurs familles, recomposition du paysage sanitaire et médico-social et développement des accompagnements.

Dans ce contexte, on observe donc une évolution très défavorable de plusieurs indicateurs : augmentation de l'absentéisme et du taux de sinistralité (accidents du travail et maladies professionnelles), ainsi que des troubles musculosquelettiques (TMS), l'une des principales causes d'arrêt de travail et d'inaptitude médicale de salariés.

Pour rappel, les facteurs de risques des TMS regroupent les facteurs biomécaniques (répétition, effort excessif, travail statique, posture contraignante) mais également les facteurs psychosociaux (stress, charge mentale de la tâche, manque d'autonomie, impression de ne pas être apprécié à sa juste valeur).

En France, le secteur médico-social occupe la première place en termes d'affections psychiques, troubles musculosquelettiques, accidents du travail. En cause : les conditions et la surcharge de travail, les évolutions réglementaires permanentes. De plus, l'inaptitude professionnelle⁶ s'est nettement développée dans le secteur sanitaire, social et médico-social et les pathologies sont très variées.

Des conditions de travail difficiles s'expliquent notamment par la **sinistralité très élevée de ces métiers, elle-même conséquence d'un manque d'effectifs dans le secteur.**

Face à cette réalité, la Cour des comptes alerte sur une « sinistralité record » du secteur du grand âge. Ce rapport ⁷souligne que le nombre de journées d'absences a augmenté de 41 % depuis 2016.⁸

Enfin, les nombreuses mutations vécues dans le secteur social et médico-social s'expriment par une augmentation du mal-être au travail : ainsi, selon une étude publiée en janvier 2018 par la branche accidents du travail-maladies professionnelles (AT-MP) de l'Assurance maladie, la part des affections psychiques dans l'ensemble des accidents du travail est passée de 1 % à 1,6 % en cinq ans (entre 2011 et 2016).

⁶ Se définit comme l'incapacité de certains salariés à occuper leur poste pour des raisons médicales liée à une maladie professionnelle ou un accident du travail.

⁷ Rapport de la Cour des comptes, « La prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées », novembre 2021.

⁸ Dans le détail, l'on remarque une augmentation de 16 % des maladies longues et de 24 % des ET-MP.

Des aides financières existent, telles que celles proposées en 2020 par l'Assurance Maladie⁹, et viennent compléter les actions de prévention des risques professionnels mises en œuvre dans les structures. Mais ces aides ne peuvent à elles seules, et sur la durée, réduire efficacement les TMS.

En effet, les mécanismes à l'œuvre sont beaucoup plus vastes. A ce jour, dans bon nombre de cas, les structures ne bénéficient pas de financements suffisants et pérennes pour mettre en place des démarches structurelles de prévention des risques professionnels. Parmi ces mesures pourrait être imaginées la possibilité de dédier du personnel au pilotage et à la coordination de ce type de démarche.

Ce dernier levier doit être particulièrement investigué car il est constaté que le taux d'absentéisme et de sinistralité diminuait lorsque les nouveaux salariés étaient mieux encadrés et accueillis, et lorsque les actions de prévention étaient mieux suivies.

Par ailleurs, depuis des années, **les financeurs réduisent de plus en plus les temps d'intervention, sans diminuer en proportion les tâches à réaliser au cours des prestations**. Cela génère des conditions de travail dégradées, un temps moindre pour réaliser les accompagnements, de l'aller-vers, les bons gestes et utiliser les bonnes postures, des ressentis de frustration et d'impuissance, et des situations de maltraitements tant pour les personnes accompagnées que pour les professionnels.

PROPOSITIONS

- **Obtenir le soutien des pouvoirs publics, avec des financements et toutes les actions visant à accompagner les structures dans la mise en œuvre de démarches de prévention.**
- Accompagner les structures dans le déploiement de démarches internes de prévention. **Il serait important, par exemple, de pouvoir intégrer cela dans les dispositifs proposés par la CNAM-TS.**
- **Permettre d'avoir des salariés dédiés aux démarches de prévention afin de promouvoir et faire vivre la culture de la prévention professionnelle.** Cela a un coût et il est nécessaire qu'il y ait une reconnaissance de ce type de postes par du financement dédié. Et inscrire ces démarches dans un dialogue social soucieux de conditions de réalisation du travail (considérer le temps du dialogue social comme un investissement pour un mieux-être général).

⁹ [Aide médico-sociale à domicile : une aide financière pour protéger les salariés du secteur](#)

Chapitre 4 - La formation, levier d'attractivité et de sens

Exposé des motifs

La crise sanitaire et l'aggravation de la crise économique ont eu un impact notable sur les conditions de travail des salariés et des dirigeants du monde associatif. Les pertes d'emploi ont accru la charge des salariés restants, et les publics, toujours plus nombreux, nécessitent une prise en charge souvent plus délicate. A ces constats s'ajoutent une complexité administrative croissante et des financements restreints.

Les évolutions des politiques sociales et les difficultés grandissantes d'inclusion sociale d'un nombre grandissant de personnes rendent nécessaire l'adaptation des pratiques des travailleurs sociaux chargés de la mise en œuvre de ces politiques. L'évolution de la qualification des travailleurs sociaux constitue un des leviers d'action importants pour garantir une adéquation de leurs pratiques professionnelles aux besoins des personnes, qu'il s'agisse des contenus et modalités de la formation diplômante, du renforcement de la qualité de l'appareil de formation ou encore des partenariats avec les universités pour développer la recherche.

Les tensions et les normes de productivité augmentant, le sentiment de perte de sens de la mission et l'intérêt de plus en plus marqué pour la question du bien-être des salariés au travail se sont développés, aggravés par un manque de reconnaissance général de leur action et de leur utilité. Cette situation a été renforcée par la crise sanitaire. En effet, les travailleurs sociaux ont été au cœur de la crise et ont souvent eu le sentiment d'être invisibles, tant au niveau national que local.

Or, c'est la partie la plus vulnérable de la population qui a été la plus touchée par la crise, et qui est accompagnée principalement par les travailleurs sociaux. Le travail social est ainsi un pilier essentiel à la cohésion sociale et à la solidarité envers les plus vulnérables.

Une politique interne en faveur de formations au bénéfice des parcours professionnels des personnes, des formations de maintien à niveau, au même titre que l'adoption par l'entreprise d'une politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) forte ou encore un dialogue ouvert et bienveillant entre les parties prenantes, peuvent être un levier pour lutter contre le sentiment de perte de sens et d'attractivité de professionnels.

Au-delà de la pénurie de professionnels, se pose en effet la problématique du profil de nouveaux personnels qui apparaissent, quand ils arrivent dans leur poste, moins armés pour travailler en autonomie en lien avec les personnes accompagnées.

Pour ne pas augmenter le risque de déqualifier les métiers de l'accompagnement, il convient de renforcer la formation des professionnels.

De plus, il est nécessaire d'être attentifs aux effets pervers de certaines mesures, comme les expérimentations type « job étudiant », associées ou non à des temps de

formation « flash » et visant à compenser le manque de professionnels dans les établissements et services. Ce type de mesures, prises souvent dans l'urgence pour répondre à une double problématique (ici absence de jobs étudiants et difficultés de recrutements en ESMS), induit des risques à moyen et long terme. Ces risques portent sur la valorisation des métiers ainsi que sur une potentielle déqualification et déprofessionnalisation du secteur).

La formation doit également se voir porter une attention toute particulière car elle est garante de la mise en place d'un véritable parcours professionnel et de la possibilité de passerelles vers d'autres métiers.

Cette mise en place d'un parcours professionnel, répondant à la problématique de la sinistralité prégnante du secteur, est un levier pour renforcer l'attractivité des métiers concernés. Cette attractivité est importante pour que les associations puissent assurer leurs missions, maintenir et développer les emplois liés à leurs activités, rayonner dans la vie locale et citoyenne et conforter le tissu social.

Si la mobilisation d'étudiants dans le cadre de « job étudiants » n'est pas encouragée, il est important que les étudiants choisissant les secteurs de l'accompagnement social et médico-social puissent trouver des terrains de stages.

En effet, les jeunes diplômés sont confrontés à la réalité des métiers du social et médico-social, lesquels sont considérés comme des métiers difficiles. L'une des pistes à explorer concerne la découverte du milieu professionnel *via* l'apprentissage ou l'alternance. Cependant, on peut observer une baisse des étudiants en formation initiale mais également parfois des difficultés à trouver des terrains de stage. **Ainsi en 2022, près de 30 % des candidats sur Parcoursup ont formulé des vœux pour réaliser des études dans le secteur.** Pour autant, seulement 10 % d'entre eux ont intégré le secteur.

Dans son rapport sur le grand âge¹⁰, l'ancienne ministre, Myriam El Khomri, indiquait déjà que les candidatures aux concours d'accès aux professions du secteur avaient baissé de 25 % en 6 ans alors que le besoin de postes supplémentaires était estimé à 93 000 dans les 5 ans. A cela s'ajoute les mauvaises orientations, puisque les élèves en échec scolaire sont souvent orientés vers les professions d'aide-soignant ou d'auxiliaire de vie, sans qu'ils connaissent les enjeux de ces métiers.

La situation est alarmante pour les associations qui ne parviennent plus à recruter pour répondre aux demandes d'accompagnement, et dans un contexte de personnel et de budget restreints, les employeurs hésitent à faire appel à des stagiaires, au détriment de la formation des professionnels de demain.

Les enjeux concernent donc aussi bien les formations initiales que celle devant être menées tout au long de la vie professionnelle pour permettre aux salariés de monter en compétence et aux établissements de faire face aux besoins RH.

¹⁰ Rapport « Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand-âge 2020-2024 » - Octobre 2019

PROPOSITIONS

- **Adapter le dispositif de formation professionnelle pour permettre aux structures de mettre en œuvre une politique de formation attractive**, dans un secteur où le défaut d'attractivité est avéré. Il est important de mentionner qu'avec la dernière réforme de la formation professionnelle, le budget alloué pour les actions de formation des associations est souvent insuffisant, surtout pour les structures de taille intermédiaire qui ont du mal à accompagner leurs salariés dans leurs besoins de formation (car elles n'ont pas assez de fonds propres).
- **Reconnaître et valoriser les métiers** (avec des formations reconnues également dans un parcours certifiant et diplômant et qui amènent à des revalorisations salariales, soutenues par les financeurs publics).
- **Développer un partenariat avec l'Éducation nationale pour que ces métiers et les parcours de formation soient valorisés dès le collège auprès des élèves**. Cela concourrait aussi à la mixité des formations et des métiers.
- **Élaborer un plan de coopération au service de la formation tout au long de la vie avec l'ensemble des partenaires de l'emploi, de l'éducation, de la formation et les employeurs** pour développer une véritable ingénierie à l'échelle locale adaptée aux besoins du territoire (recrutement par simulation, participation et visibilité dans les salons des métiers, co-construction des programmes de formation entre écoles et employeurs, planification et organisation des terrains de stage, solutions pour la mobilité, GTEC...).
- **De la même manière, développer une stratégie territoriale partagée des acteurs en matière de recrutement et ce notamment pour mieux cibler les demandeurs d'emploi en mettant l'accent sur une orientation voulue et choisie par le candidat**.
- **Développer l'apprentissage, le service civique et le service national universel pour attirer de nouveaux professionnels** (ex : en étendant le dispositif d'aides pour l'embauche d'apprentis sans condition suspensive pour toutes les structures du secteur social, médicosocial ou sanitaire).
- **Créer un contrat d'engagement de service d'intérêt social, inspiré du contrat d'engagement de service public (CESP) existant pour les études de médecine**, mais adapté dans sa mise en œuvre. Celui-ci porterait sur les métiers particulièrement critiques, sur lesquels une pénurie est attendue et prévisible dans les prochaines années et les étudiants concernés pourraient contractualiser pour servir tant dans le secteur public qu'associatif.
- **Soutenir financièrement les associations pour leur permettre d'accueillir des stagiaires et des apprentis** dans des conditions adéquates et offrir des lieux d'accueil pour les étudiants concernés.
- **Mettre en place une politique incitative de formation en adaptant le coût de formation pour les personnes non salariées** (étudiants, demandeurs d'emplois) dans les secteurs en tension (tels que le secteur Infirmier) dans un contexte où la précarité des étudiants s'est étendue avec la crise sanitaire.

- **Proposer un emploi direct à la sortie du cursus de formations diplômantes**, en lien avec les besoins des employeurs (sécuriser l'accès à l'emploi à partir de l'entrée en formation), ce qui participera à rendre ces formations plus attractives pour les jeunes.
- **Revoir les équivalences de diplômes** (notamment en travaillant sur les transferts de compétences) pour favoriser l'accès à la formation aux personnes en cours de reconversion professionnelle.
- **En parallèle, déployer les offres de formations courtes** (cf. Circulaire interministérielle du 12 décembre 2021 relative à la mise en place d'une campagne de recrutement d'urgence sur les métiers du soin et de l'accompagnement, dans les secteurs sanitaires, du grand âge et du handicap) **ainsi que les accompagnements à la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour les professionnels « faisant fonction », les pairs-aidants, ou encore les personnes accompagnées participants à des instances de concertations, de travail.** Ainsi, il s'agirait de réfléchir à un dispositif national qui donnerait plus de visibilité mais surtout d'harmoniser les pratiques des financeurs (et notamment des ARS) en la matière.

Chapitre 5 - Soutenir le pouvoir d'agir des personnes accompagnées

Exposé des motifs

Les temps d'échanges et de discussion avec les aidés et leurs aidants représentent un lien primordial pour placer au centre de l'accompagnement la personne et ses choix, afin de la faire passer de spectatrice à actrice de son accompagnement. Ce lien, aussi essentiel soit-il, peut être délité, par l'absence de temps ou d'outils adéquats.

L'accompagnement d'une personne qui réside est donc trop souvent tiraillé entre la nécessaire réponse à ses attentes et besoins, et le manque de disponibilité (manque de personnel, de temps, d'outils adaptés...).

Ce risque traduit un questionnement plus global, portant sur la place de sujet et de citoyen à part entière des personnes en vulnérabilité dans des contextes institutionnels ou domiciliaires percutés par la notion d'isolement social. Il apparaît ainsi indispensable que subsiste, malgré la dépendance et souvent le manque de ressources humaines, des modes et une compétence collective à recueillir l'expression des besoins et des souhaits individuels des personnes, et de les rendre effectifs.

Des méthodes et des outils spécifiques doivent donc être mis à disposition et utilisés par les professionnels pour recueillir cette parole et assurer sa pleine mise en œuvre dans l'accompagnement de la personne et sa traduction dans les pratiques professionnelles. L'objectif visé à la fois la parole de personne, ainsi que le fait de la porter bien au-delà d'une simple phrase sur un cahier de liaison, ou encore une réclamation dans un procès-verbal de CVS... La défense du pouvoir d'agir de la personne est un préalable indispensable à l'acquisition d'une citoyenneté à part entière.

La loi 2002-2 a franchi une première étape en rendant obligatoire la mise en place de sept outils spécifiques dans les ESMS¹¹. Toutefois de tels outils sont encore trop souvent absents ou mal compris, et l'effectivité de leur utilisation au quotidien difficilement mesurable.

Face à la numérisation rapide de notre société amenant à une dépendance grandissante au numérique, il est devenu essentiel de lutter contre ce nouvel espace d'exclusion. Soutenir le pouvoir d'agir c'est aussi garantir l'accès à l'information et à l'expression de la parole sur Internet. L'exclusion numérique est aujourd'hui devenue un facteur aggravant de l'isolement relationnel ainsi qu'une perte de chance dans la connaissance des droits des personnes accompagnées et de leurs aidants. 16 millions de personnes en France souffrent d'illectronisme¹², des difficultés dans leur utilisation des outils numériques dont les plus âgés, les personnes aux revenus inférieurs à 1 000 € et les moins diplômées, mais également

¹¹ Livret d'accueil, charte des droits et libertés, règlement de fonctionnement, contrat de séjour (article 8 + article 11 pour le règlement de fonctionnement spécifiquement), médiateur ou conciliateur (article 9), conseil de la vie sociale (CVS) ou autres formes de participation (article 10), projet d'établissement ou de service (article 12).

¹² « Baromètre du numérique 2022 : les principaux résultats », l'Agence nationale de la Cohésion des territoires, février 2023.

les jeunes (un jeune de moins de 25 ans sur cinq est éloigné du numérique), les personnes habitant en zones rurales, Donc près d'un tiers de la population est en difficulté pour utiliser un ordinateur, une tablette, naviguer sur internet, et surtout, faire valoir ses droits à l'heure où la dématérialisation s'accélère dans tous les services publics et privés.

PROPOSITIONS

- **Créer des groupes de travail locaux sur l'éthique** pour échanger et partager des retours d'expériences (RETEX) et leur fournir les moyens financiers nécessaires pour exister, ainsi que pour assurer l'effectivité des décisions prises sur le terrain
- **Rendre plus lisibles les documents d'accueil, en obligeant les établissements et services à les synthétiser et à rendre plus lisibles et accessibles les informations essentielles. Veiller à utiliser autant que possible des éléments de communication adapté au public (pictogrammes, FALC...).** Souvent trop longs et parfois trop complexes, ils sont peu adaptés aux publics auxquels ils sont destinés et viennent ajouter de la complexité dans une période de la vie des personnes accompagnées déjà marquée. Exemple : encadrer la liste des éléments et des informations essentielles à fournir aux personnes accompagnées via une réglementation spécifique. Il est proposé d'intégrer ce critère comme impératif dans le référentiel HAS de l'évaluation des ESSMS.
- **Valoriser et développer la démarche du référent de parcours¹³,** approche d'accompagnement global social qui affirme toute l'importance d'associer la personne accompagnée à l'élaboration de son projet, en tant qu'actrice à part entière, tout en légitimant l'action des professionnels tout en prenant en compte la personne dans son environnement, de ses besoins et des savoirs expérientiels. Cette démarche favorise la coopération entre les partenaires pour une plus grande cohérence des interventions proposées. Cette approche globale du parcours des personnes accompagnées permet de mieux coordonner les interventions auprès des personnes et des familles, de rompre avec les logiques d'intervention en silos, de lutter contre les ruptures de fin de dispositifs et le non-recours, de redonner une vision d'ensemble aux professionnels, de développer une pratique multi-partenariale et donc une meilleure connaissance des acteurs d'un territoire.
- Envisager la possibilité pour la personne de réaliser, au moment de l'accueil, une autoévaluation de ses besoins et de ses attentes. Cette autoévaluation pourra se faire avec l'appui d'un professionnel accompagnant déjà la personne ou d'un proche.
- **Simplifier la désignation des personnes de confiance. Il est proposé de changer l'appellation d'une des deux personnes de confiance** prévues par la réglementation (soit celle inscrite dans le CASF, soit celle inscrite dans le CSP) pour éviter les amalgames. Est également proposée la création d'un espace d'information ou d'un numéro dédié.
- Créer un forfait consentement (ou recueil de l'accord) pour les structures, à partir de la visite de l'établissement jusqu'au choix du résident.

¹³ Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du référent de parcours, février 2022.

- **Inscrire le principe d'un droit à la liberté pour les personnes accompagnées**, dans le cadre d'une réflexion éthique propre à l'établissement, permettant de dépasser le clivage entre sécurité et liberté.
- **Former et sensibiliser tous les professionnels au recueil de l'accord ou du consentement**, et plus largement à l'expression de la parole, des besoins, surtout en présence de troubles cognitifs. Cela pourrait se traduire par l'organisation de temps d'échanges réguliers avec les équipes pour se recentrer sur les besoins et les souhaits de la personne, réserver une place particulière à ce sujet dans le référentiel d'évaluation de la Haute Autorité de santé, veiller à intégrer cet objectif dans les CPOM, donner les moyens pour organiser des groupes d'analyse de pratiques. Enfin, il serait important de désigner des référents dans chaque structure en l'accompagnant de financements et d'une formation adéquate. 20 Plaidoyer de l'Uniopss pour une politique de l'autonomie
- **Questionner la simple obligation d'enquêtes de satisfaction pour le domicile** : quelles sont les limites de ce simple outil pour défendre la parole de la personne accompagnée ? Quels outils pourrait être mis en place pour rendre plus efficiente cette parole, tout en prenant en compte les contraintes d'organisation liées au domicile ?
- **Former et sensibiliser les aidants dès l'accueil d'une personne en établissement ou en structure à la connaissance des droits et libertés des personnes aidées**. Cette action réduirait les situations de maltraitance des aidants, nées de la méconnaissance des droits et des pathologies de la personne aidée.

L'Uniopss

Unir les associations pour développer les solidarités

Créée en 1947, l'Uniopss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux) est une association reconnue d'utilité publique. Elle a pour vocation de rassembler, défendre et valoriser les acteurs privés non lucratifs qui œuvrent en faveur des personnes vulnérables et fragilisées (personnes âgées, personnes en situation de handicap, malades, enfants, jeunes, familles, personnes en situation de pauvreté et d'exclusion...). Ancrée dans un réseau de 15 unions régionales et d'une centaine de fédérations, unions et associations adhérentes nationales, l'Uniopss regroupe près de 35 000 établissements, 750 000 salariés et un million de bénévoles.



Les valeurs qui nous rassemblent

- ▶ Primauté de la personne
 - ▶ Non-lucrativité
 - ▶ Solidarité
 - ▶ Égalité dans l'accès aux droits
 - ▶ Participation de tous à la vie de la société
-

Contacts :

Jérôme VOITURIER
Directeur général Uniopss
jvoiturier@uniopss.asso.fr

Haut Conseil du Travail Social – 2023
Contact : dgcs.hcts@social.gouv.fr