

Projet **STRATÉGIQUE**



**2024
2029**

Cap pour l'IRFASE

www.irfase.fr





Préambule

Axe stratégique n°1

Formaliser une véritable stratégie de recrutement des apprenant·es.

Axe stratégique n°2

Structurer une véritable démarche de formation pour adultes en vue de transformer progressivement les profils des apprenant·es.

Axe stratégique n°3

Poursuivre la construction d'un processus de professionnalisation à l'exercice sensible du métier par la recherche.

Axe stratégique n°4

Mobiliser les milieux professionnels comme partenaires institutionnels et opérationnels de l'Institut

Axe stratégique n°5

Développer le champ de la formation professionnelle tout au long de la vie.

Axe stratégique n°6

Travailler les évolutions des métiers de la formation (formateur, coordinateur, assistante de formation, etc.) la diversification et spécialisation des fonctions.

Axe stratégique n°7

Poursuivre le développement et l'implantation de l'IRFASE et son modèle économique associé.

Axe stratégique n°8

Contribuer à la transition environnementale et sociétale et développer l'internationalisation et la citoyenneté européenne.

Annexe

Synthèse



APPROCHE PROSPECTIVE & APPROCHE STRATÉGIQUE

Approche prospective

Identifier des évolutions/transformations possibles ou probables à moyen terme pour les centres de formations en travail social. Il faut bien distinguer ce qui relève du national et du local. Pour l'essentiel, l'approche prospective porte sur les transformations possibles/probables au niveau national. A ce titre, elles sont les mêmes pour tous les centres car elles dépendront des choix politiques des pouvoirs publics en matière d'enseignement supérieur, de formation professionnelle, de certifications, de décentralisation.

Approche stratégique

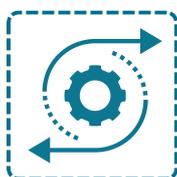
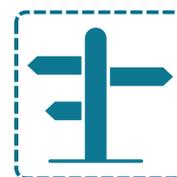
Pour un territoire donné (celui du sud Ile de France pour l'IRFASE), déterminer un cap (des orientations) et des chemins opératoires a minima afin que l'IRFASE soit en mesure d'anticiper et faire face aux transformations en cours et de nouvelles identifiées comme possibles et probables par l'analyse prospective.

Il s'agit donc de choix politiques de la part de l'association AGIRFASE en vue de guider le projet d'action opérationnel de l'institut de formation.



La métaphore de la navigation est probablement la plus parlante. L'association (l'équipe à terre) fixe le cap (en lien étroit avec l'équipage embarqué sur le navire). Ce cap s'impose dès lors, même s'il peut être redéfini en cours de route en fonction d'opportunités ou de contraintes imprévues/inattendues.

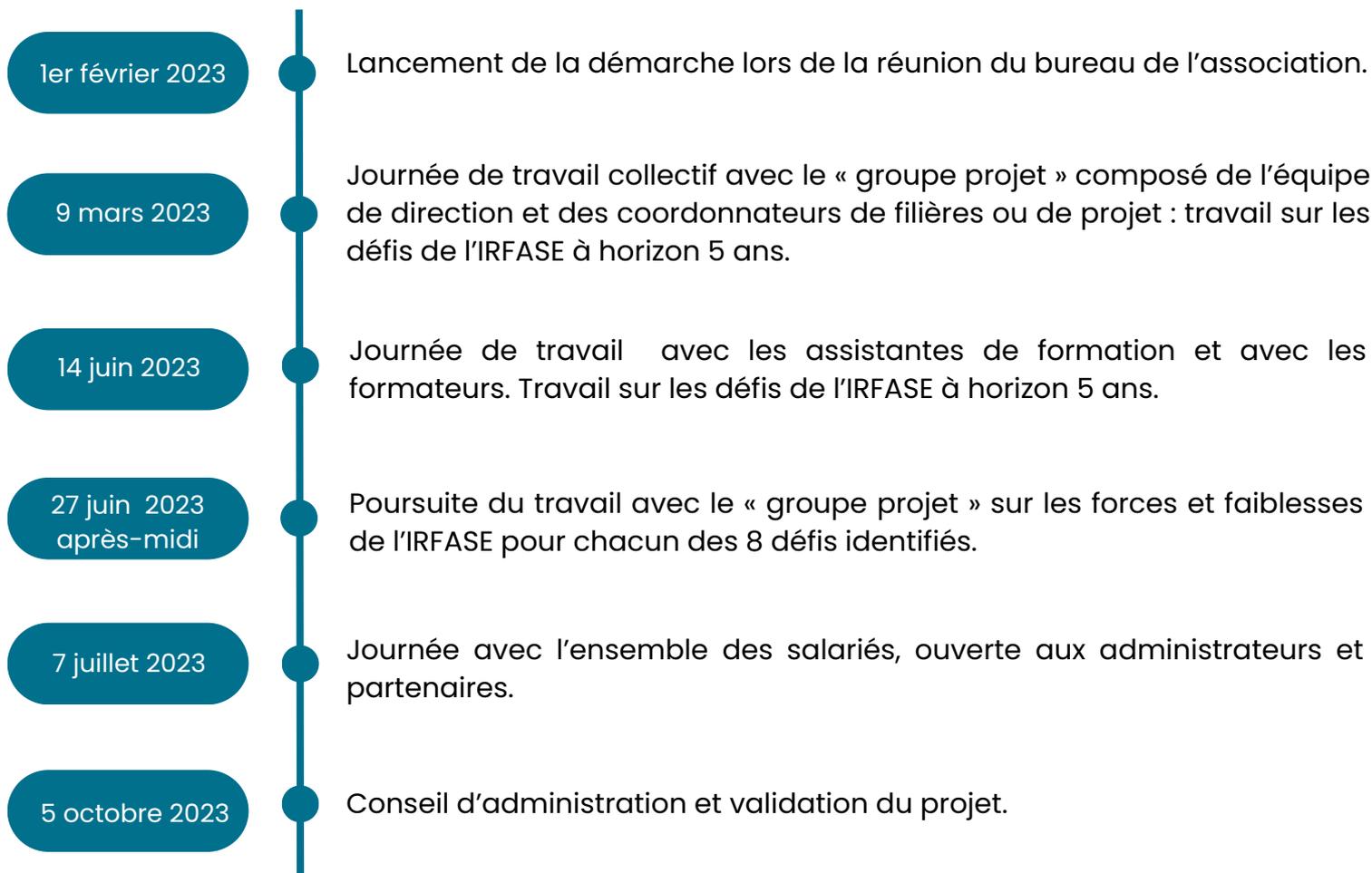
Et l'équipage (l'équipe de direction et les salariés) doit constamment faire avec les éléments, prendre parfois des chemins détournés, déterminer le rythme de progression, parfois redéfinir le cap en lien alors avec le CA de l'association.



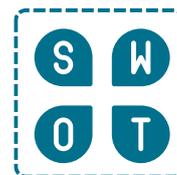
Le projet stratégique est dès lors « glissant », c'est-à-dire évolutif en fonction des transformations du contexte, d'événements importants inattendus et d'opportunités susceptibles de se présenter.

UNE DÉMARCHE CONCERTÉE

UNE PRODUCTION COLLECTIVE



Chaque défi identifié a fait l'objet d'une analyse au crible de la démarche dite SWOT (en français : forces-faiblesses / menaces-opportunités). On ne présente pas ici les tableaux produits.



Le document synthétique rassemble le fil rouge du projet stratégique. Cet exercice collectif a démontré, par-delà des regards différenciés et des appréciations diversifiées une réelle VISION COMMUNE pour l'essentiel de l'avenir de l'IRFASE.

Autant dire qu'il s'agit là d'un point d'appui exceptionnel pour aller de l'avant. On trouvera en annexe une synthèse du cadre à partir duquel s'est élaboré le projet stratégique, cadre relatif aux transformations de l'environnement et aux enjeux pour les EFTS. A l'issue de ce travail collectif, les formulations et l'ordre de présentation des axes stratégiques ont été retravaillés.





-  **Formaliser une véritable stratégie de recrutement des apprenant-es.**
-  Intensifier la démarche de coopération avec les prescripteurs et les personnes en développant une diversité de services adaptée aux acteurs concernés (lycées, familles, enseignants, autres prescripteurs).

Constat :



Avec Parcoursup, les EFTS ne recrute plus directement leurs étudiants. L'enjeu consiste donc à intervenir en amont de la procédure de sélection, non seulement en vue de garantir un flux suffisant de candidats mais aussi de peser sur leurs profils : niveau scolaire et filières du bac, meilleure connaissance des métiers du travail social, ...

Cet axe stratégique signifie :



Formaliser une palette de services plus diversifiée et de type d'appui et accompagnement offerts.



Associer les milieux professionnels dans ces actions de sensibilisation aux métiers du travail social.



Développer un service Admission-orientation.



Structurer une véritable démarche de formation pour adultes en vue de transformer progressivement les profils des apprenant-es.



Déployer une diversité d'initiatives pédagogiques ainsi qu'un accompagnement multidimensionnel eu égard aux difficultés de ces personnes (accompagnement social, juridique, psychologique, « éducatif », formatif) et de la diversité des statuts (étudiant ; apprenti ; en situation d'emploi).

Constat :



Un rajeunissement important des apprenants présentant des problématiques d'accès à l'âge adulte ainsi que des problématiques sociales, psychiques, de discriminations liées au genre ou à l'origine ethnique et des prérequis scolaires fragiles (notamment le rapport à l'écrit et à la forme d'étude traditionnelle - descendante-).

Cet axe stratégique signifie :



Déployer des stratégies d'apprentissage relevant de la formation des adultes ou même de l'éducation populaire (mise en projet, enquêtes de terrain, travaux de groupe, ...), avec une attention portée aux compétences comportementales et sociales.

Accorder une attention particulière aux premières expériences en situation professionnelle via un encadrement plus soutenu avec les terrains de stage.



Initier des espaces dédiés à la prise en compte, dans le cadre de la formation, de l'expérience sociale de ces étudiants en vue de permettre de construire leur professionnalité de travailleur social.

Diversifier les formes d'accompagnement au cours du processus de formation : pédagogique, social, juridique, éducatif.



Développer des pédagogies actives et hybrides.



Poursuivre la construction d'un processus de professionnalisation à l'exercice sensible du métier par la recherche.

Constat :



L'universitarisation des formations et l'intérêt de mieux articuler les pratiques professionnelles et la recherche afin de favoriser des interventions innovantes en direction des personnes accompagnées.

Cet axe stratégique signifie :



Déployer des démarches de formation visant à transformer les expériences et les savoirs des personnes accompagnées en « savoirs » mobilisables dans la pratique du métier.



Concevoir l'initiation à la recherche comme une démarche d'apprentissage d'outils (observation de type ethnographique, enquête, ...) mobilisables dans la pratique des métiers.



Appréhender la recherche, et la développer au sein de l'institut, sous la forme de chantiers participatifs (avec des professionnels, des personnes concernées, les étudiants) sur des objets participant de la professionnalisation des étudiants et des salariés aux prises avec des situations problématiques.



Mobiliser les milieux professionnels comme partenaires institutionnels et opérationnels de l'Institut.

Constats :

Comme tous les EFTS, l'IRFASE est au cœur d'un réseau considérable de relations avec les milieux professionnels mobilisés en vue d'accueillir les étudiants en stages, d'intervenir dans la formation, de participer aux épreuves de certification, ... Mais ces relations ont leurs limites au regard de leur dimension essentiellement personnelle, les orientations stratégiques précédentes exigeant un engagement plus institutionnel des associations et établissements du secteur social et médico-social.



Tout particulièrement, le premier stage constitue une véritable épreuve pour nombre d'étudiants au regard de leur âge, de leur inexpérience et de la complexité du travail social, de l'existence de situations particulièrement problématiques, sans doute aussi d'un encadrement moins soutenu qu'autrefois en raison de la pénurie de travailleurs sociaux. De même, les apprentis, en nombre important à l'IRFASE, sont de plus en plus en situation de responsabilité au vu des pénuries de travailleurs sociaux qualifiés, la faiblesse de leur encadrement dans l'emploi (de plus en plus observée) soulevant la question de sa compensation par l'IRFASE en lien avec les milieux employeurs.

Cet axe stratégique signifie :



Formaliser un collectif de directions d'associations/établissements en vue de leur donner une plus forte légitimité et efficacité.



Mettre en œuvre différentes actions afin d'accompagner les associations et collectivités dans une démarche d'organisation apprenante en décroissant la formation théorique et pratique (organiser des séquences de formation hors les murs, mettre en œuvre des chantiers de recherche action, etc.)



Organiser des cours hors les murs de l'IRFASE afin de favoriser les liens entre les établissements et de permettre des interactions entre les apprenant·es, les personnes accompagnées et les professionnel·les.



Développer la formation professionnelle tout au long de la vie, incluant une réflexion sur les atouts et risques d'un développement endogène ou en coopération avec un ou des partenaires privilégiés en IDF (mutualisation de moyens).

Constat :



Les transformations du travail social mettant de plus en plus les professionnels aux prises avec des situations d'une grande complexité, l'évolution des profils des personnes nouvellement diplômées, le nombre croissant de personnes recrutées sans qualification ont pour effet de générer des besoins considérables d'accompagnement du développement des compétences en lien étroit avec les situations de travail, et de plus en plus in situ en vue de réduire les coûts d'absence, de transport et d'hébergement.

C'est toute une nouvelle offre de formation davantage intégrée à l'emploi, mobilisant les technologies numériques, qui est exigée et que les cadres législatifs et réglementaires (réforme de la VAE par la loi du 21 décembre 2022) rendent possibles.

Cet axe stratégique signifie :



Travailler une offre de services à la fois co-construite et co-déployée avec les milieux professionnels pour les deux cibles : stagiaires/apprentis et professionnels salariés.



Développer une offre de professionnalisation adossée à l'analyse du travail et des pratiques professionnelles en situation de travail, plus pour des équipes que pour des salariés individuels ; mobiliser les nouveaux dispositifs (AFEST ; VAE par blocs de compétences et de certification d'une qualification, formation par bloc de compétence...)



Explorer la pertinence et faisabilité de développer certains services de façon conjointe avec un autre centre de formation.



Travailler les évolutions des métiers de la formation (formateur, coordinateur, assistante de formation, ect.) la diversification et spécialisation des fonctions nécessitant une articulation entre elles.

Constat :

Outre les évolutions en cours des apprenants, on observe également des transformations significatives concernant les emplois de la formation : formateurs, coordinateur et assistants de formation. Emergent ainsi des coordonnateurs experts d'une filière/promotion ou d'un axe transversal (handicap, international, etc) avec une fonction de régulation autant collective qu'individuelle.



Le développement d'actions nouvelles prenant en compte les besoins particuliers des apprenants (cf. axes stratégiques précédents) impose de concevoir une réelle coordination de ces actions. L'implication des formateurs est également une clé importante de la structuration de ce nouveau dispositif de professionnalisation par la formation.

Cet axe stratégique signifie :



Faire évoluer et préciser les périmètres des différentes fonctions et les besoins d'accompagnement de la professionnalisation des fonctions en construction.



Renforcer la coopération entre les différentes fonctions sur des objets communs.



Formaliser des espaces et responsabilités de régulation collective de situations avec les apprenants et au sein des différents collectifs.



Poursuivre le développement et l'implantation de l'IRFASE et son modèle économique associé.

Constat :



Les EFTS voient leur modèle économique fragilisé et leur sources de financement diversifiées (CRIF, OPCO, employeurs). L'IRFASE n'est plus propriétaire de ses locaux et elle est dans une opération de lease back qui implique une véritable dépendance à un organisme bancaire.

Cet axe stratégique signifie :



Devenir à nouveau propriétaire des locaux actuels.



Engager une rénovation du bâti pour être conforme aux normes et faire des économies d'énergie.



Développer des activités hors les murs.



Envisager une extension multi-sites.



Contribuer à la transition environnementale et sociétale et développer l'internationalisation et la citoyenneté européenne.

Constat :



Les défis climatiques, écologiques touchent les populations les plus fragiles qui sont les premières victimes de ces crises. Ces observations nécessitent une approche internationale et européenne de ces enjeux.

Cet axe stratégique signifie :



Former les apprenants aux enjeux climatiques et écologiques.



Développer une approche écologique dans l'institut.



Favoriser les mobilités internationales et européennes des apprenants et des personnels.



TRANSFORMATIONS DE L'ENVIRONNEMENT & ENJEUX POUR LES EFTS

Constat :

Les EFTS en général peuvent être désormais qualifiés d'établissements de formation hybrides puisqu'il leur faut s'inscrire en même temps dans des missions et environnements multiples.



1

Mission de service public de qualification au travail social via les certifications Affaires sociales (soit un environnement marqué par les politiques sociales, les politiques de certification, la décentralisation) et via le conventionnement avec le Conseil régional IdF : l'IRFASE est un acteur privé d'une mission publique de formation professionnelle orientée par l'employabilité des publics formés (dans le cadre du schéma régional des formations sociales et sanitaires).

2

Mission politique en tant que contributeur à l'animation du « travail du social » [1] via la mission publique confiée par le Conseil régional : l'IRFASE comme acteur du développement du secteur professionnel social et médico-social et du territoire (en lien avec les collectivités territoriales, le tissu associatif, les personnes usagères...)

3

Mission de service public d'enseignement supérieur et de recherche (soit un environnement lié à la politique de l'ESR[2]: Relations avec l'Université et les communautés scientifiques (françaises et internationales) : alors que le cadre réglementaire se limite actuellement à l'alignement des diplômes d'Etat de niveau 6 au grade licence, l'IRFASE a fait le choix d'un cursus intégré DE de niveau 6 et licence sciences de l'éducation avec l'UPEC.

4

Activité d'organisation marchande et entrepreneuriale de formation au cadre réglementaire particulièrement contraint (politiques de formation professionnelle ; exigences réglementées en matière de qualité ; liens avec le marché de la formation et ses clients -employeurs, salariés, demandeurs d'emploi-, ...).

[1] Patrick Lechaux propose de recourir à cette expression de Michel Chauvière en vue de mettre l'accent sur le fait que le travail social ne se réduit pas à l'intervention des professionnels mais qu'il doit être entendu de façon très extensive comme un ensemble de pratiques de la société dans sa façon de traiter la question sociale : les élus, les acteurs de champs en interdépendance (éducation, santé, travail, justice, culture, ...), les professionnels du travail social et de l'intervention sociale, les personnes usagères, leurs proches, ...

[2] ESR : enseignement supérieur et recherche.



C'est tout le dispositif de formation national des travailleurs sociaux qui est de fait en transition[3]. L'intégration universitaire des formations supérieures du travail social apparaît vraiment inéluctable à moyen terme, selon des formes qui peuvent être diverses. Mais attention : cette intégration se fera dans le cadre d'un espace universitaire des formations supérieures en intervention sociale déjà très structuré, certes inégalement selon les régions ou universités (actuellement près de 130 parcours de formation licence, master, DU en intervention sociale au sein des universités).



L'« universitarisation » des formations de travail social dans un moment où l'université est sous l'injonction de la professionnalisation signifie que l'opposition des deux modèles historiques (ou genres de formation) – université académique humboldtienne (produire et transmettre le savoir) et écoles professionnelles – doit être dépassée. C'est le cadre normatif lui-même des formations supérieures/universitaires qui doit être repensé : ni enseignement académique adossé à la recherche, ni formation adossée aux pratiques du métier.



Ceci en vue de construire ensemble (universités et EFTS) une forme de professionnalisation par la recherche : appuyée sur les savoirs des sciences sociales et de la recherche en intervention sociale, mais aussi mobilisant les outils de la recherche (enquête, approche ancrée et inductive, approche collaborative) comme des outils de fabrication de professionnalités de travailleurs sociaux sachant faire face aux situations complexes et problématiques, enquêter sur ce qui s'y joue, problématiser les situations, adopter des arts de faire prudents, négociés avec les propres arts de faire des personnes accompagnées...

[3] Lechaux, P. (Dir.) (2022). *Les défis de la formation des travailleurs sociaux. Entre universités et écoles professionnelles*. Editions Champ social

Nous remercions Patrick Lechaux, consultant formateur, pour son accompagnement dans l'élaboration et la rédaction du projet stratégique ainsi que les personnels et administrateurs de l'IRFASE pour leur implication et participation.