



# la lettre

n° 15  
mars 2006

## Numéro spécial : formations supérieures et continues

Abonnez-vous à la lettre de diffusion de l'Institut Régional du Travail Social sur le site [www.irtsaquitaine.fr](http://www.irtsaquitaine.fr)

### /édito

L'institut est classé comme établissement de formation et d'enseignement supérieur par le code APE (nomenclature 803Z). Ce qui laisse penser que toutes les formations sociales accessibles après le baccalauréat sont des formations supérieures, placées sur le même plan que les études universitaires.

Cependant, la prééminence de l'Education Nationale sur les autres ministères n'a pas permis cette reconnaissance des diplômes de base du Travail Social.

L'usage retient que les formations supérieures sont celles qui préparent à l'encadrement dans le champ social et médico-social.

La lettre se propose de faire le point sur la question.

Albert Klein

### /actualité



**Guillaume BRAULT**, est engagé à compter du 1<sup>er</sup> mars 2006 au poste de **Responsable de Pôle des formations supérieures et continues**, en remplacement de Denise VENTÉLOU qui a pris la direction du CREHAI Midi-Pyrénées au 1<sup>er</sup> janvier 2006..

Expérimenté dans la conduite des formations au management et de tous les produits inter/intra de la formation continue, Monsieur BRAULT a également coordonné une campagne nationale de lobbying « demain le Monde, le défi alimentaire » impliquant de nombreuses

associations caritatives, soutenue par l'Union Européenne et les Ministères de la Coopération et des Affaires Etrangères. Il est titulaire :

- d'un DEA sociologie des organisations, Sciences Po. Paris
- d'une maîtrise de sociologie/psychologie des entreprises Sorbonne V – Paris
- d'un Diplôme Supérieur d'Etudes Commerciales – Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

---

## **l'interview**

**la lettre** : M Klein, vous êtes le responsable de la commission des formations supérieures du Groupement National des Instituts ( G.N.I ), quels enjeux concernent les formations supérieures en Travail Social ?

**Albert Klein** : Du fait du départ programmé d'une génération de responsables (papy boom) et de la création de nouveaux services dans les secteurs de la petite enfance et des personnes âgées par exemple, le besoin de renouvellement de l'encadrement accentue la demande envers les formations correspondantes. Il est important d'y répondre en prenant en compte les enjeux de prise de relais efficaces, de transmission de valeurs inhérentes à la culture professionnelle et de démarche vers la qualité. De plus, elles peuvent étayer l'innovation sociale et encourager les initiatives et le sens d'entreprendre dans le secteur social et médico-social.

**la lettre** : Pourquoi privilégier les certifications professionnelles aux titres universitaires ?

**A.K.** : Il ne s'agit pas de les opposer de façon stérile. La direction Générale de l'Action Sociale a pris la mesure des besoins de qualification. Si des formations spécialisées existent dans le domaine de l'intervention sociale, c'est qu'elles sont appropriées à la complexité et à la spécificité des situations professionnelles. Elles procurent des concepts et des outils directement opérationnels dans les services et les établissements sociaux

**la lettre** : Quel conseil donneriez-vous aux personnes intéressées par ce genre de formation ?

**A.K.** : Les personnes auront à bien choisir la formation qui convient à leurs aspirations. Quant aux employeurs soucieux de la gestion prévisionnelle des compétences de leurs cadres, ils devront discerner ce dont ils ont besoin précisément : cadres de direction, responsables fonctionnels, conseillers techniques ou chargés de mission, tuteurs et formateurs en site qualifiant.

L'institut est à la disposition des uns et des autres pour les informer et les aider à s'orienter vers les formations et diplômes adéquats.



---

## **les formations supérieures à l'institut**

**Certificat d'aptitude à la fonction de directeur d'établissement social et de service d'intervention sociale (CAFDES)** : Formation phare du secteur, elle conduit à un diplôme certifié au niveau 1 et s'adresse à tous celles et ceux qui assument ou veulent assumer des responsabilités de direction.

**Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS)** : Nouveau venu dans le secteur, ce titre de qualification situé au niveau 2 découle d'une formation dont l'intérêt réside dans la polyvalence des fonctions d'encadrement et la pluralité des approches. La formation convient aux chefs de service en poste, aux futurs cadres pressentis. Le titre est accessible par la validation des acquis d'expériences (V.A.E)

**Diplôme Supérieur en Travail Social (D.S.T.S)** : Cette formation se transformera d'ici quelques semaines en une formation centrée sur l'ingénierie sociale avec certification au niveau 1. A suivre.

**Diplôme Universitaire de Directeur d'Etablissements et de Services d'accueil Petite Enfance ( DU. DESPE)** : Ce diplôme spécialisé est mis en œuvre par l'institut en partenariat avec l'Ecole de puériculture et L'Université Montesquieu Bordeaux IV. La prochaine promotion ouvre en octobre 2006.

**Capacité d'Adaptation à la Gestion des Etablissements et Services pour Personnes Agées (CAGESPA)** : Cette formation d'école a fait ses preuves d'opérationnalité dans les structures accueillant les personnes âgées.

**Formation de formateur en travail social** : Ce cycle de qualification connaît un regain avec l'émergence des sites qualifiants et les récentes dispositions intéressant à la fois la formation professionnelle continue et les formations sociales.

D'autres formations sont assurées au sein du pôle des formations supérieures et continues. Vous trouverez l'ensemble des programmes sur le site [www.irtsaquitaine.fr](http://www.irtsaquitaine.fr)

---

**« Gouvernance et dirigeance »...à l'épreuve du projet démocratique**

Métaphore pudique de la relation de pouvoir, la notion de « gouvernance » apparue dans les années 80, en garde toute la polysémie. Gouverner, comme éduquer et soigner, art jugé impossible à chaque époque, de par le pouvoir nu qu'il autorise sur l'autre, est constamment tributaire de pratiques supposées nouvelles. Le vocabulaire se transforme et parfois s'obscurcit pour faire « savant ». Tant qu'il y aura des hommes, il est fort probable que l'imaginaire aussi bien créateur que leurrant viendra s'immiscer dans les belles rhétoriques susceptibles de permettre la rationalisation des pratiques. La journée d'étude, organisée le 2 février dernier à l'IRTS, a invité à débattre de la relation entre cette « bonne » gouvernance des associations d'action sociale et l'« originalité » du management des dirigeants censé en découler. A cette occasion, et au regard d'une actualité récente, nous aurions pu méditer la définition de la gouvernance que la commission européenne s'est proposée à elle-même: « ensemble de règles, de processus et de comportements visant, sur le double terrain de la démocratie et de l'efficacité, à améliorer la qualité de l'exercice des pouvoirs... ». Mais, si d'efficacité, il fut beaucoup question, de démocratie, beaucoup moins et d'Europe, vraiment pas... le débat resta singulièrement figé dans la fiction hexagonale en étant davantage centré sur les règles et procédures que sur nos comportements.

J.P. Hardy (1) en qualité de chef de bureau de la réglementation financière et comptable à la DGAS, a rappelé que dans un secteur qui pendant longtemps a pu considérer la question comme « suspicion illégitime », tant il allait de soi qu'il suffisait de « faire confiance » aux acteurs, il ne convenait certainement pas de s'enfermer dans un modèle applicable à toutes les entités associatives dont les contours sont fort larges. Les associations ont à la fois l'avantage et l'inconvénient de présenter une plasticité, une élasticité problématique. L'Etat souhaite aujourd'hui convenir de structures organisationnelles susceptibles de permettre le débat contractuel pluri-annuel et pluri-établissements afin de mieux contrôler la dépense publique. Il ne lui est guère besoin d'instaurer un « one best way » gouvernemental. Celui-ci peut en effet se contenter de définir la « bonne » gouvernance, comme celle qui est suffisamment « formalisée » par les acteurs eux-mêmes...quand il lui importe plus subtilement d'accompagner le passage d'un stade de développement charismatique-bureaucratique des établissements à un stade plus stratégique-technocratique des « complexes » associatifs (2). Stade qui correspond simultanément à une normalisation, voire à une moralisation du secteur. De quelle représentativité, de quelle légitimité, à part celle de l'antériorité et du seul fait d'exister, les associations peuvent-elles d'ailleurs se prévaloir ? Défendre la cause des adhérents, voire des usagers dont par définition les intérêts sont particuliers, donne-t-il une légitimité pour gérer une délégation de service public au nom des citoyens et sous quelles conditions ? Quelle place en effet peuvent aujourd'hui prendre des groupes d'intérêts privés accrédités par l'Etat entre des fonctions aussi différentes de conseil, d'expertise, de gestion, voire de pression ou de contre-pouvoir plus ou moins officialisé ?

Quelque distance doit sans doute être prise avec un projet associatif, souvent inexistant, ou réduit au culte de la culture du secteur et à l'auto-célébration de ses valeurs. De fait, quand monte la conflictualité entre acteurs, la stabilité des « militants » s'accompagne souvent d'un turn-over des dirigeants ou à l'inverse quand la gestion instrumentale, l'administration rationnelle et stratégique s'impose, elle tend nécessairement à marginaliser, voire congédier la militance originelle... Suite à la nécessaire professionnalisation des acteurs, le partage entre la fonction éthico-politique des uns et la fonction technico-managériale des autres se présente bien souvent comme purement formel. Que celui-ci se réalise ou non ne semble d'ailleurs pas nécessairement décisif quant aux garanties d'une gouvernance démocratique, seul projet et processus de construction permanente qui donne sens à la vie en société, et dans lequel l'association devrait s'inscrire. Le mouvement associatif dans son ensemble, n'est-il pas confronté aujourd'hui au cruel constat qu'il peine à s'inscrire dans un mouvement évolutif des formes démocratiques du pouvoir social ?

Participant d'un courant qui fait fortement référence à l'évolution des sciences managériales et du management des services co-produits en particulier, différents auteurs montrent que le secteur social et médico-social est confronté à la remise en question de ses modalités managériales. Certains, comme F. Noble et F. Batifoulier (3) invitent à la création d'une troisième voie entre ces deux puissances sacrées que sont l'Etat et le marché, bien que la première s'inspire de plus en plus des modèles de la seconde, fascinée par cette entreprise qui se veut citoyenne, construite sur une culture propre et même sur une éthique... C'est là où les auteurs qui ont le mérite de dessiner les contours de cette utopie stimulante autour de la notion d'« utilité sociale » nous laissent cependant perplexes. Quelle sociologie des associations pourrait aujourd'hui permettre d'espérer une régénérescence du tissu associatif, fondée sur autre chose que l'émergence de nouveaux lobbyings, la préservation des sphères d'influence acquises, ou le simple auto-confortement de l'honorariat local ? L'association n'apporte pas par « nature » une plus value sociale, et c'est moins dans le service qu'elle rend qu'elle pourrait l'apporter, que dans sa capacité à promouvoir un processus démocratique de sa co-construction, ce qui suppose de s'attaquer à la question du pouvoir au sein même de ce processus.

---

---

Situer l'évolution socio-historique des conceptions managériales et de gouvernance, en lien avec celle des structures organisationnelles mais aussi de la délégation de pouvoir dont elles ne sont que la traduction, conduit à prendre en compte le fait que les structures, cultures et projets ne sauraient constituer une belle systémie où le comportement des acteurs serait quelque peu oublié... et où ceux-ci feraient pratiquement l'impasse sur la question du pouvoir qui les traverse.

Si les modèles de dirigeance vont du bonapartisme, comme forme charismatique franco-française puissante, à l'autogestion comme forme prototypique historique et mythique de la coopération, l'histoire nous a davantage permis de vivre la première que la seconde, et a démontré que pour les militants d'une cause, quelle qu'elle soit, la question du pouvoir n'est sans doute pas simple et univoque, quand leur vient la possibilité d'inscrire dans la réalité, le formidable projet qu'ils ont imaginé.

S'il convient de se remémorer que la question sociale est un objet de luttes, pour M. Chauvière (4) la place historique essentielle que les associations d'action sociale ont tenu dans le processus de co-construction des problèmes sociaux, est peut-être aujourd'hui menacée. Mais c'est sans doute le processus démocratique lui-même, qui fait vivre la conflictualité et le débat entre des intérêts contradictoires. Ce processus apparaît comme fragilisé, tant le débat public semble dépérir, l'emprise de la gestion instrumentale s'imposer et le citoyen consommateur faire ses « choix » conformément aux délices des « illusions libérales » (5).

François LOCHOT  
Directeur Général Adjoint.

- (1) J.P. Hardy, « Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux » Dunod, 2005;
- (2) E. Enriquez, « L'individu pris au piège de la structure stratégique » Connexions n°54, 1989;
- (3) F. Noble, F. Batifoulier, « Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale », Dunod, 2005;
- (4) M. Chauvière, « Le travail social dans l'action publique » Dunod, 2004.
- (5) J.L. Beauvois, « les illusions libérales, individualisme et pouvoir social », PUG, 2005

---

## **l'agenda**

**Jeudi 16 mars 2006**, l'Institut Régional du Travail Social Aquitaine, organise une journée d'étude sur le thème "**sécurité, territoires et prévention : quelle place pour le travail social ?**".

Alors que le projet de loi sur la prévention de la délinquance est encore en discussion et que les orientations qui se dessinent vont dans le sens d'une municipalisation de la prévention spécialisée, l'IRTS Aquitaine propose une réflexion autour des conditions de production de la prévention et de la sécurité sur les territoires urbains en particulier.

Cette journée d'étude est issue d'un rapport de recherche commandité par l'**IHESI** (Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure) produit par l'IRTS Aquitaine sur le thème « *les relations entre travail social et forces de l'ordre* ».

### Conférenciers :

Capitaine DULON, Brigade de Protection des Mineurs de Bordeaux  
Michel MARCUS, délégué général du Forum Français de la Sécurité Urbaine  
Commandant PARODO, Commissariat de Police de Pessac  
Bernard RIVAILLE, membre du Forum Français de la Sécurité Urbaine  
Antoine VERETOUT, attaché de recherche IRTS Aquitaine  
Anne WIVEKENS, chargée de recherche CNRS, CERSA

ainsi que des représentants des clubs et équipes de prévention de Bordeaux et CUB, chef de projet politique de la ville, coordonnateur des médiateurs sociaux.

**Renseignements :**  
[c.condon@irtsaquitaine.fr](mailto:c.condon@irtsaquitaine.fr)

**la lettre** - diffusion de  
l'Association Régionale du Travail Social  
9 avenue F. Rabelais  
33401 Talence Cedex  
Tél : 05 56 84 20 20, Fax : 05 56 84 20 22  
[www.irtsaquitaine.fr](http://www.irtsaquitaine.fr)  
[contact@irtsaquitaine.fr](mailto:contact@irtsaquitaine.fr)

---