



# **Association Régionale du Travail Social Nord Pas-de-Calais**

## **Projet Stratégique et Politique 2016 - 2021**

Association adhérente à l'Union Nationale des Acteurs de FORMation  
et de Recherche en Intervention Sociale (UNAFORIS)  
[www.unaforis.eu](http://www.unaforis.eu)

## Résumé

**L'IRTS Nord – Pas de Calais est un acteur reconnu et historique de la formation au travail social, dans le cadre d'une mission de service public.**

**L'ampleur des mutations en cours invite à opérer un tournant stratégique. L'enjeu est d'actualiser le socle de valeurs qui donne sens à cette action, à savoir une conception du travail social dédiée à l'émancipation individuelle et collective.**

**Il s'agit d'une part de refondre l'offre de formation professionnelle initiale tout en renouvelant l'offre de formation tout au long de la vie.**

**A partir de ce socle, l'IRTS Nord – Pas de Calais a l'ambition de prendre toute sa place dans l'animation régionale Nord-Pas-de-Calais-Picardie du champ social, en proposant des actions innovantes en direction des professionnels et du grand public.**

**La stratégie d'excellence s'appuie sur une triple impulsion, le développement de la recherche, la création d'un centre de formation numérique, l'intégration dans toutes les dimensions de l'établissement de l'horizon international.**

**Le chantier qui s'ouvre est celui de la transition qui appelle un plan d'action progressif et une ingénierie collaborative fondée sur un partenariat élargi.**

## Pourquoi s'engager dans un projet stratégique ?

Le Conseil d'Administration a engagé une démarche de construction collective du projet stratégique de l'ARTS.

L'IRTS Nord – Pas de Calais est un organisme majeur de la formation au travail social dans la région Nord-Pas-de-Calais ; régi par un décret fondateur, il conduit une mission de service public. Reconnu pour la qualité de son offre, offrant une structure financière saine, l'IRTS Nord – Pas de Calais pourrait légitimement considérer que sa solidité le met à l'abri des aléas et qu'il suffira de s'adapter sans se transformer.

Or l'analyse valide l'opportunité d'un tournant stratégique, anticipant les chocs à venir en s'appuyant sur nos acquis, et qui vise à faire de l'IRTS Nord – Pas de Calais un pôle d'excellence « société et travail social »

Cette orientation s'inscrit dans le cadre des valeurs affirmées par l'ARTS Nord Pas de Calais : humanisme, altérité, laïcité, comme composantes de la solidarité.

Ces valeurs affirment le lien entre l'affirmation de la solidarité comme fondement de l'action, et les enjeux de « bienveillance », de prise en compte de la diversité et de soutien à l'émancipation.

Le tournant stratégique proposé vise à préserver ces valeurs dans un cadre qui à la fois peut les mettre en danger et appelle une actualisation de leur contenu.

## La nouvelle grande transformation

4 mutations bouleversent le « terrain de jeu » de l'IRTS Nord – Pas de Calais :

- Les effets indirects des mutations globales qui impactent la fabrique de la cohésion sociale dans notre société, à savoir les processus d'intégration sociale. Tant les enjeux sociaux que les attentes des publics du travail social évoluent radicalement
- Ces mutations conduisent à refonder le travail social pour passer de la figure de l'utilisateur à celle du sujet, acteur de sa vie et de son projet.
- L'univers de la formation est renouvelé : imposition du cadre européen LMD, mise en place du Compte Personnel d'Activité de Formation, montée en puissance de la collectivité régionale dans la définition du cadre de travail des opérateurs, impact des technologies numériques sur la pédagogie, modification de la commande (appels d'offres, appels à projets, délégation de service public)
- Enfin la Réforme territoriale et notamment la naissance de la grande Région Nord-Pas-De-Calais-Picardie modifie le cadre territorial de l'intervention de l'IRTS Nord – Pas de Calais.

Mais il faut aller plus loin. Ce n'est pas que le monde change mais plutôt que nous changeons de monde. Et ce changement est sans retour. La grande transformation largement engagée exige un saut qualitatif.

La « Nouvelle Grande Transformation » est le produit systémique de plusieurs mutations relevant de temporalités différentes.

### Le changement climatique et la crise environnementale

- Un changement climatique porteur de risques majeurs y compris sociaux comme les réfugiés climatiques.
- Un déséquilibre entre modèle économique et ressources qui condamne le productivisme consumériste.

### Les changements démographiques et anthropologiques

- La révolution de l'âge : le 4<sup>e</sup> âge représente une génération supplémentaire, changement radical qui bouleverse les budgets retraite et santé, déséquilibre la transmission entre générations, fait émerger la « silver economy ».
- Les transformations de la famille, de la procréation, de la filiation et de la mort
- La dynamique de l'individualisation, porteuse de liberté et de désocialisation

### La transition technoscientifique

Succédant à l'âge de l'imprimerie, le nouveau complexe technoscientifique se déploie : la combinaison de la révolution technoscientifique et de la convergence internet : explosion de la puissance de calcul, de stockage (Big data) et de transmission des données et extrême miniaturisation, homme connecté en temps réel, agents et machines intelligents, réalité virtuelle augmentée, impression 3D, nanosciences, d'une part ; changement des systèmes de coopération humaine et technique : coopération, réseaux, convergence internet des réseaux de transport, de coopération énergétique, de production et de distribution, médias et relations humaines.

## **La globalisation économique et la nouvelle économie**

La globalisation financière et la mondialisation des échanges offrent des opportunités et provoquent des drames humains bien connus.

La « troisième révolution industrielle », est à la fois un bouleversement économique sous l'empire des technologies numériques, un passage de l'énergie carbonée à l'énergie propre, une remise en cause des vieilles définitions du travail et de l'emploi, des modes de production et des contrats, par la montée en puissance d'une nouvelle économie, collaborative, contributive ou du partage qui modifie l'organisation hiérarchique des sociétés par l'émergence des réseaux et la désinstitutionnalisation de l'économie de services.

La cohabitation de la destruction néo-libérale et de modèles alternatifs, comme le recul de l'horizon stable du plein-emploi posent des questions politiques inédites.

## **Refonder le travail social**

L'impact de la nouvelle grande transformation est particulièrement net sur le champ social. L'essor du travail indépendant comme la destruction massive de millions d'emplois manuels et intellectuels du fait de l'automatisation et de la robotisation ont pour conséquence de priver l'Etat social de son socle, la société salariale.

La crise de l'Etat Social est certes financière, mais cette crise financière est le résultat de plusieurs mouvements convergents : impact des technologies sur l'économie de la santé et l'éducation, révolution de l'âge, crise de la société industrielle et de la société salariale, et sa conséquence, le chômage de masse.

Elle est plus profondément une crise de système :

- Contradiction entre les aspirations des personnes à l'autonomie et à la reconnaissance et le « rapport à l'usager »
- Contradiction entre la vieille organisation hiérarchique, cloisonnée, « top down » et la reconfiguration des relations sous l'empire des réseaux

Pour reprendre la formule de Michel Autès, la fonction d'auxiliaire d'intégration du travail social s'efface sous la double influence de l'évolution libérale des politiques et de la disjonction forte entre la transformation de la société et l'offre institutionnelle. Le pouvoir d'agir des citoyens, le développement communautaire voient leur actualité renouvelée. Le thème de la bienveillance qui est au cœur de la loi de 2002 va dans le même sens d'une réhabilitation du sujet y compris dans les situations de vulnérabilité.

Le travail social connaît des transformations multiples

- La mutation de la société provoque l'extension des vulnérabilités
- De nouveaux enjeux sociaux occupent le terrain : dislocation de la famille, crise de l'autorité, obésité, souffrance au travail, solitude
- De fait, on observe une dissémination du travail social dans tout le corps social avec des acteurs multiples : secteur public, société civile, secteur privé. Le rôle du service public est-il d'être un assembleur ou doit-il occuper ces nouveaux terrains ? comment réagir face à un processus de long terme de désinstitutionnalisation ?

En fonction de cet objectif axiomatique de passer d'une logique d'utilisateur à une logique d'acteur, plusieurs questions sont abordées :

- la coopération des acteurs pour dépasser le cloisonnement. Ceci implique de nouvelles compétences tant chez les cadres (management, ingénierie du partenariat) que chez les professionnels. Par exemple, la prise en charge à domicile des personnes âgées peut mobiliser des libéraux, des agents du service public, des prestations privées, mais aussi des réseaux collaboratifs de voisinage.
- la réorientation du travail social vers le développement social (durable et inclusif). Dans cette perspective, **le développement social est une approche stratégique** visant à agir sur l'environnement économique et social des personnes, dans le cadre d'une conception plus globale, en intervenant sur les liens sociaux. Il ajoute 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.

En définitive, l'IRTS Nord – Pas de Calais se reconnaît pleinement dans la définition du travail social adoptée par l'assemblée générale de l'International Association of Schools of Social Work le 10 Juillet 2014 à Melbourne : *"le travail social est une pratique professionnelle et une discipline. Il promeut le changement et le développement social, la cohésion sociale, le pouvoir d'agir et la libération des personnes. Les principes de justice sociale, de droit de la personne, de responsabilité sociale collective et de respect des diversités, sont au cœur du travail social. Etayé par les théories du travail social, des sciences sociales, des sciences humaines et des connaissances autochtones, le travail social encourage les personnes et les structures à relever les défis de la vie et agit pour améliorer le bien-être de tous."*

Dès lors que cette conscience est partagée, il est possible de dégager les enjeux stratégiques posés à l'IRTS Nord – Pas de Calais.

## Les enjeux stratégiques

### 1. Un nouveau territoire : la région Nord-Pas-De-Calais-Picardie

- Cette grande région vit le passage d'une économie industrielle qui a marqué les paysages et les hommes à une économie de la connaissance. L'ampleur de ce passage met la résilience et la transition au cœur de l'action publique.
- La Nouvelle Région qui se construira dans la fusion entre Nord et Picardie garde ses traits géostratégiques dominants : région trait d'union, carrefour entre Londres, Paris et l'ensemble Rhénanie/Randstad/Rhin.
- Elle conserve aussi ses traits sociaux : une région dense, la région la plus jeune de France, la Région la plus pauvre de France.
  - La question des disparités entre territoires est encore plus prégnante : une tension forte entre la Région et la métropole Européenne, espace qui concentre la compétitivité, marqué par des clivages sociaux forts, de dimension européenne et spécifiquement transfrontalière

## 2. L'impact des questions sociales sur le travail social

On peut identifier ici des enjeux relatifs à la recomposition sociale :

- Des enjeux liés à la **vulnérabilité**
- des enjeux relatifs à **l'inclusion active** (emploi des jeunes mais aussi des seniors, prévention du décrochage)
- Des enjeux liés à la « **reconnaissance** » : gestion du fait religieux, stigmatisation et ressentiment
- Des enjeux liés aux **technologies** internet et leur impact sur les modes d'apprentissage, de socialité etc
- Des enjeux liés aux **relations sociales** : voisinage/solidarités ; développement des « communautés », réseaux, économie collaborative.
- Des enjeux liés à la « méthodologie du travail social » : ingénierie de la coopération entre acteurs du territoire, partenariat professionnels/citoyens, développement communautaire.

## 3. La transformation du cadre de l'offre de formation

L'IRTS Nord – Pas de Calais s'est construit autour des domaines de l'éducation spécialisée et du handicap. La volonté de couvrir tout le périmètre du travail social est susceptible d'interroger le contenu des formations initiales et de modifier l'offre en formation continue.

Par ailleurs, le cadre de référence de la formation est transformé de fond en comble : ré-architecture des formations dans le système LMD, réforme de la formation professionnelle continue, fusion des universités dans l'Université de Lille, perte de vitesse du catalogue formation.

- Affirmer le sens du travail social qui suppose de dépasser la logique de dispositif, l'organisation en silo, et l'approche individualisée classique
- L'identification, à chaque niveau de qualification, d'un socle commun de compétences, complété par des « spécialités » et des parcours optionnels. La pertinence de deux spécialités référées aux figures historiques du travail social (accompagnement social et accompagnement éducatif) reste à expertiser, de même qu'un éventuel élargissement à d'autres spécialités (animation sociale, médiation sociale, case manager).
- Le principe de l'alternance intégrative est réaffirmé

## 4. L'impact des technologies numériques sur la pédagogie

Le nouvel univers technoscientifique bouleverse les traditions éducatives.

Quand les adultes vont sur internet, les jeunes sont dans internet, et ceci concerne autant les publics de l'action sociale que les professionnels en formation. Autant dire qu'il y a un fossé entre l'univers des jeunes et le modèle classique d'enseignement.

Le développement des outils numériques offre de nouvelles opportunités. Mais il serait faux de penser qu'il s'agit de compléter l'offre classique par des outils numériques.

La formation à distance, les MOOCs (massive open online courses), le e-learning créent un nouvel environnement : diminution du présentiel, passage du catalogue à l'individualisation, redéfinition de la mobilité, nouvelles fonctions de l'enseignant (producteur de ressources, animateur, tutorat, accompagnement. Ces technologies imposent aussi de revoir complètement les contenus de formation et créent de nouvelles possibilités d'innovation ouverte.

## Les orientations stratégiques

Pour répondre à ces 4 enjeux stratégiques, le projet stratégique de l'IRTS Nord – Pas de Calais propose les orientations suivantes :

- **Tournant stratégique et excellence**

L'ampleur des mutations en cours disqualifie le surplace et les stratégies d'adaptation. Un **tournant stratégique** est nécessaire qui implique un saut qualitatif dans le positionnement de l'IRTS Nord – Pas de Calais. Tout en consolidant le socle représenté par son positionnement historique, l'avenir de l'IRTS Nord – Pas de Calais passe par une **stratégie d'excellence et l'ouverture de nouveaux chantiers**

- Développer la fonction « recherche » dans une visée d'innovation sociale et formative
- Intégrer dans l'offre de formation les nouveaux enjeux sociaux
- Intégrer les nouvelles technologies éducatives
- Renforcer la dimension d'animation régionale du débat sur les questions sociales et le travail social

- **Elargir la formation au travail social à la qualification du champ social**

Tout en renforçant son savoir-faire dans la formation initiale diplômante, le but de l'IRTS Nord – Pas de Calais est de répondre aux enjeux de la qualification continue des professionnels, d'être un centre de ressources pour la société civile et l'économie sociale et solidaire, et les entreprises, comme de répondre aux attentes du grand public.

Par champ social, on entend le social « spécialisé », l'intervention sociale sur les territoires en proximité, les enjeux sociaux au travail, mais aussi les relations entre social et sanitaire, entre social et culture.

- **Construire une culture du partenariat par la coproduction**

Le partenariat par les enjeux institutionnels n'apporte pas de résultats probants, d'autant que la force de l'IRTS Nord – Pas de Calais génère mécaniquement la méfiance ; la position de « chef de file » produit plus de la résistance et de la contestation que de la cohérence.

Il faut changer de méthode et aborder le partenariat par la coproduction sur des objectifs précis.

Les objectifs de partenariat portent sur des enjeux décisifs

Avec les employeurs du secteur, partenaires historiques de l'IRTS Nord – Pas de Calais, qui sont au plus près des besoins de leurs salariés et de leurs publics.

- Avec l'Université, pour répondre à l'attente de double diplomation
- Avec le secteur sanitaire sur des enjeux précis et partagés
- Avec des organismes de formation pour mutualiser les ressources dans le but de maintenir une offre de proximité, enjeu de justice sociale
- Avec de grandes entreprises sociales, des partenaires internationaux, des organismes de formation et des laboratoires pour construire des coalitions pour construire une force de recherche-développement qui atteint la masse critique nécessaire
- Avec les entreprises et la société civile pour construire des projets à valeur partagée
- Avec les acteurs picards pour construire la grande région de la formation au travail social

- **L'excellence**

Aux rapprochements institutionnels, nous préférons la stratégie de l'action. Ce principe vaut dans la volonté de créer **un campus ou un cluster « société et travail social »** dont les composantes nécessaires sont :

- La **recherche-développement** pour concevoir de nouvelles solutions et renouveler l'offre.
- Un **centre de formation numérique**, qui dépasse les frontières de l'IRTS Nord – Pas de Calais et sera le centre nerveux d'une révolution pédagogique
- Le **développement à l'international**, qui représente un triple enjeu : celui de la formation des travailleurs sociaux qui doit intégrer la diversité des cultures et des modèles d'action, celui de la sortie du « nationalisme méthodologique » qui exige de l'humilité pour apprendre des autres, celui du positionnement de l'Institut dans un cadre international pensé comme espace partenarial au service de l'excellence.

Cet investissement pluriannuel conduit nécessairement à concevoir une nouvelle gouvernance :

- Un conseil d'administration plus ouvert à la diversité attendue des partenariats
- Un conseil scientifique pour orienter la recherche-développement
- L'adaptation de la structure juridique au double métier de « mission de service public » et d'opérateur concurrentiel
- La recherche de structures adaptées à la nécessaire souplesse des processus d'innovation.
- 

Ce tournant stratégique est une œuvre de longue haleine. Travailler la vision à long terme ne dispense pas de gérer l'urgence et d'assumer les responsabilités sociales et contractuelles. **Organiser la transition** nécessite un plan par étapes, une mobilisation partagée des salariés, qui sont la clé de ce travail par leur motivation et leur professionnalisme, comme la collaboration des partenaires historiques de l'IRTS Nord – Pas de Calais, des décisions budgétaires et la mise à l'épreuve de ces orientations auprès des parties prenantes de l'IRTS Nord – Pas de Calais.

Fait à Loos, le 4 décembre 2015

Et adopté par l'Assemblée Générale Extraordinaire du même jour