



Direction régionale de la jeunesse, des sports  
et de la cohésion sociale Aquitaine



# ÉTATS GÉNÉRAUX DU TRAVAIL SOCIAL

## Bilan de l'organisation

des États Généraux du Travail Social :  
Assises territoriales du Sud-Ouest

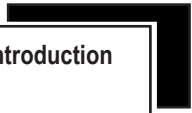
# Sommaire

<b>1<sup>ère</sup> partie : INTRODUCTION</b> .....	p 3
L'organisation des assises territoriales.	
L'échelle territoriale de l'inter région.	
Conception des instances de pilotage.	
Le calendrier.	
L'évènement.	
Bilan de la démarche coordonnée en inter région Sud Ouest.	
<b>2<sup>ème</sup> partie : AUTONOMIE</b> .....	p 11
Eléments de diagnostic, constats et analyses partagés.	
Préconisations, propositions, attentes.	
Pratiques proposées comme «Inspirantes».	
<b>3<sup>ème</sup> partie : MUTATION DU TRAVAIL SOCIAL</b> .....	p 16
Eléments de diagnostic, constats et analyses.	
Préconisations concrètes, propositions, attentes.	
Pratiques «inspirantes».	
<b>4<sup>ème</sup> partie : ANNEXES</b> .....	p 22
Liste des contributions issues du territoire Sud Ouest.	
Tableau récapitulatif de la démarche régionale.	
Organisation du pilotage EGTS/Assises territoriales en inter région Sud Ouest.	
Consommation de l'enveloppe dédiée.	



1

# Introduction



## ■ Organisation des assises territoriales

La démarche s'est construite dans l'inter-région Sud-Ouest à partir des documents méthodologiques nationaux et des orientations transmises par la DGCS fin juillet 2013, puis d'une note technique DRJSCS Aquitaine proposée en août 2013, aux différentes DR de l'inter-région, aux fins d'appropriation partagée de la démarche.

L'objet était défini par le Plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale (PPLPIS): il a pour objet de contribuer à « refonder le travail social », et d'abonder les états généraux du travail social par des assises territoriales.

Deux thèmes étaient confiés à l'inter-région sud-ouest (Aquitaine, Midi-Pyrénées, Limousin, Poitou-Charentes) :

- « Autonomie » (PA, PH) ;
- « Mutations du travail social et chantiers d'avenir ».

Des échanges en équipe projet restreinte (les quatre DR), et une rencontre avec les représentants UNAFORIS de l'inter-région, ont, dès le début, permis d'identifier quelques éléments de cadrage de la démarche inter régionale.

### **Les enjeux de la démarche ont ainsi été identifiés et partagés :**

- Favoriser la mobilisation et l'implication optimale des acteurs de terrain dans une logique ascendante ;
- Favoriser la plus large expression des acteurs sur les questions (constats/analyses/propositions) qui leur semblent essentielles pour alimenter la « refondation du travail social » ;
- Aborder les thématiques qui nous sont confiées (une production ciblée à prévoir) mais de manière large, sans exclure les contributions, réflexions qui s'exprimeraient en marge de ces thèmes (interférence des sujets), de sorte à abonder globalement l'objectif final des EGTS.

### **Les modalités minimales en région, valorisées par une journée régionale :**

- La mobilisation de l'ensemble des acteurs listés par le copil national ;
- L'identification des ressources et la collecte des diverses contributions (études pré existantes, réflexion de groupes de travail, témoignage d'expériences..) ;
- L'organisation d'espaces d'échanges, de débats, avec l'appui méthodologique des PRE-FAS.

## ■ Échelle territoriale de l'inter région

- Un échelon potentiellement efficient pour la synthèse des contributions et leur remontée au national ;
- Par contre, un échelon qui n'est pas opérationnel du point de vue de l'organisation des politiques sociales, médico-sociales et dans l'optique d'une large mobilisation des acteurs.

Il en est ressorti la nécessité d'aller vers une échelle territoriale de proximité : régionale, infra régionale, départementale ; plus favorable à la prise en compte des places spécifiques des collectivités territoriales, et à la participation des acteurs dans leur diversité, l'échelon inter régional jouant un rôle de coordination / harmonisation entre les 4 régions et d'interface avec le national (en lien ANSA).

## Conception des instances de pilotage

### Une équipe projet élargie qui vaut comité de pilotage de l'inter région Sud Ouest

Il a été retenu le principe d'une équipe opérationnelle restreinte (uniquement les DR), réunie autant que de besoin, en visioconférence. L'ajustement entre DR est un préalable aux réunions de l'équipe projet élargie, organe stratégique à l'échelon de l'inter-région.

Compte tenu de la taille du territoire concerné, il a été décidé de s'abstenir de mettre en place un comité de pilotage en inter région, au profit d'une instance de pilotage sur chacune des régions, de sorte à pouvoir mieux impliquer tous les acteurs concernés.

L'équipe régionale élargie joue le rôle de coordination de la démarche interrégionale en s'appuyant sur les comités régionaux.

### Composition de l'équipe projet élargie :

- Les quatre DRJSCS ;
- Des représentants CG et CR : à défaut d'avoir obtenu une représentation officiellement décidée par l'ARF et l'ADF, à chacune des réunions, les DR ont été amenées à convier l'ensemble des CR et CG, les réunions ont été à dimension variable mais ont toujours compté plusieurs CG et plusieurs CR ;
- L'ARS 33 a été sollicitée, présente aux premières rencontres en inter région et en région
- Les 4 délégués territoriaux pour UNAFORIS, notamment les coordonnateurs PREFAS, ont rapidement été positionnés en appui méthodologique à la démarche, qui s'inscrit dans les travaux et la mission qu'ils portent. Cette option constituant potentiellement un moyen de mieux les ancrer dans le partenariat sur chacune des régions et aussi de s'inscrire dans les prolongements de la dynamique sur les territoires.

### Les comités d'organisation régionale (COR)

Deux formats :

- une cellule opérationnelle restreinte, qui compte à minima, dans chacune des régions, les participants suivants : CR, ARS, CG, DDCS, DDCSPP, DRJSCS et UNAFORIS ;
- et
- le COR élargi rassemblant tous les acteurs concernés (conformément aux consignes nationales), réuni aux moments charnières (mise en œuvre, validation de la démarche et bilan), investi notamment de la charge de diffusion de l'information (Cf. composition pour chaque région).

## ■ Le calendrier

- **De septembre à décembre 2013** : information et mobilisation des acteurs en régions, mise en place des COR.
- Une réunion COR élargi ou copil régional de lancement des travaux courant janvier 2014.
- **Janvier/avril 2014**: déroulement des ateliers, groupes de travail, pour une synthèse régionale en avril
- **Avril/juin 2014** : rencontres régionales.
- Assises territoriales **début juin 2014**.

Le calendrier est apparu d'emblée trop contraint, avec de surcroît, le cumul des périodes de réserve électorale, et la succession des congés scolaires des 3 académies. Au-delà de disponibilités des services, des problèmes d'organisation, (les périodes mai/juin sont des moments de bilan des activités avec les partenaires, et surtout la période où les services formation sont immergés dans l'organisation des sessions d'examens...), cette contrainte a été perçue comme un obstacle à une mobilisation optimale des acteurs de terrain voire un certain discrédit sur la volonté participative de la démarche.

De fait, la fin des travaux en région s'est faite pour certaines d'entre elles à la veille de l'évènement inter régional et cela a pu nuire aux différentes initiatives.

## ■ L'évènement des assises territoriales

Il a été conçu à la suite d'échanges de l'équipe projet élargie (notamment lors des réunions de l'équipe projet de mars, d'échanges de mails, puis une dernière réunion d'ajustement le 14 mai). La priorité a voulu être donnée à la parole des acteurs du territoire par le biais de tables rondes qui viseraient à impulser les débats avec les participants.

Aux tables rondes : représentation des 4 régions et de la diversité des acteurs, avec la volonté de favoriser la parole des acteurs de terrain, des professionnels du travail social. Deux tables rondes initialement proposées (l'une apparentée à chacun des thèmes à charge de l'inter-région), trois retenues pour mettre en exergue une thématique transversale très fortement présente : celle de la place de l'utilisateur.

Une conférence visant à prendre de la distance avec l'action, et en lien avec la dimension éthique des enjeux de la refondation.

Animation et fil rouge pris en charge par le Directeur adjoint de la DRJSCS Aquitaine. Introduction par M. le Préfet de Région, une représentante ADF / vice présidente CG33, et une représentante ARF (intervention en différé, fin de matinée).

Conclusion par le Directeur DRJSCS Aquitaine, au nom des quatre Directions régionales, puis clôture de la journée par l'intervention de la Directrice adjointe DGCS.

Une participation qui avoisine 500 personnes (420 signatures effectives).

**Répartition régionale :** 269 Aquitaine, 42 Limousin, 32 en Midi Pyrénées, 46 en Poitou-Charentes, 24 « inter régionaux ou région non précisée » et 7 représentants de niveau national (ANSA, CNSA et DGCS).

**Typologie des acteurs :** L'ensemble de la représentation des acteurs est présente.

Une large présence des cadres du secteur : Directeurs / Directrices, et cadres intermédiaires. Néanmoins une présence de travailleurs sociaux : 120 professionnels énonçant un des diplômes CFAS (avec amalgame des « assistants socio-éducatifs » (ASE) cadre d'emploi des ASS, ES, EJE et CESF au sein de la FPT) : soit 44%.

Parmi ceux là quasi essentiellement des assistantes de service social (dont les ASE) et quelques unités ES (17), CESF (8) EJE, DEME, MF et AMP (1 de chaque métier).

Un nombre d'intitulés variés qui manifestement recouvrent des emplois du périmètre du travail social : référent insertion, chargé d'accompagnement, coordonnatrice ... intitulé d'une fonction occupée ou non par un professionnel qualifié, quelle qualification ?

Quelques participants associatifs au titre de la représentation des usagers (essentiellement : URAF de deux régions, UNAFAM, une association de quartier 86 - ESPOIR, et usager d'une expérience CG65 évoquée en séance)

Deux étudiants, quelques unités de bénévoles (intervenants ou administrateurs), et d'élus locaux.

### Répartition institutionnelle

Une forte présence des CG : d'abord logiquement ceux d'Aquitaine, les 3 CG du Limousin sont représentés, et une partie de ceux des deux autres régions.

Une présence en nombre significatif des CCAS, et quelques municipalités (au travers d'élus). Les organismes de protection sociale CAF (Aquitaine et Poitou-Charentes), MSA et CARSAT Aquitaine.

Les établissements de formation, partiellement mobilisés.

La CPNE de la branche sanitaire et sociale est représentée par deux délégations régionales (Limousin et Poitou-Charentes), la FNARS (Poitou-Charentes et Aquitaine) l'URIOPS (Aquitaine) les OPCA à travers les délégations Aquitaine UNIFORMATION, UNIFAF (+ Limousin) et ANFH. Le CESER de Midi Pyrénées est représenté et deux Conseils régionaux seulement (Midi Pyrénées et Aquitaine).

Les associations professionnelles ANAS et ARPESF étaient représentées.

Les partenaires sociaux : deux organisations syndicales FSU(33) et CGT (16 et 33).

La journée semble avoir reçu un écho favorable. Sans doute un peu trop chargé, le déroulement de la journée n'a pas laissé une place suffisante aux débats auxquels les participants étaient manifestement prêts, ce que certains ont déploré. Comme cela s'est manifesté sur les initiatives en régions, il s'est exprimé un souhait de prolongement des débats.

Un questionnaire d'évaluation diffusé début juillet à l'ensemble des participants sera exploité avant l'automne.

## Bilan de la démarche coordonnée en inter région Sud-Ouest

### Mobilisation des acteurs

Le secteur professionnel dans sa diversité a été plus ou moins représenté d'un site à l'autre, ou d'un moment à l'autre, néanmoins la diversité des participants globalement est réelle, mais inégale.

En revanche, d'une façon quasi homogène, il est possible de constater :

- la faible représentation des usagers qui peut illustrer l'état des évolutions en cours sur « la place de l'usager ».
- La faible implication des professionnels « de terrain » : si un certain nombre d'assistants de service social a été présent y compris via l'ANAS, les autres métiers du travail social ont été faiblement présents (CESF, EJE, ES) ou quasi absents (AVS, AMP, ME, TISF) ; et dans tous les cas, ces acteurs essentiels ont été insuffisamment impliqués.
- Des éléments explicatifs : mauvais choix et/ou mauvais fonctionnement des réseaux de communication, blocage des circuits d'information ? Réserve et désintérêt pour la démarche ? ...

Les partenaires sociaux ont eu l'occasion de s'exprimer, notamment sur ce point, comme sur les conditions de travail et salariales, notamment avec un rassemblement de professionnels lors de la journée.

### Prolongements de la démarche

L'inter région : Aquitaine, Midi-Pyrénées, Limousin et Poitou-Charentes.

Quatre régions administratives dont la réunion sur cette thématique reste un peu formelle, même si le croisement des réflexions, dans l'absolu est toujours source de richesse (20 départements).

La proximité géographique est d'un impact très relatif, et de fait, le travail de l'inter-région s'est effectué essentiellement à distance avec recours audio, visio-conférences, messagerie... Une proposition a été lancée par la DR coordinatrice de mise en place : un comité technique du travail social (interface du CSTS), lieu ressource pour le travail social, de mise en commun et de diffusion des initiatives et expériences « inspirantes », des réflexions conduites ici et là, avec une « lettre des EGTS du SO », comme support de communication.

Cette proposition parmi d'autres éventuelles sera portée aux débats des instances de pilotages qui seront réunies à l'automne. Toutefois la question d'un prolongement posera la question des moyens dont disposent à cette fin les DR : la coordination dans chacune des régions, le montage des actions, ateliers, colloques, assises..., demandent des moyens humains importants autant qu'ils nécessitent de pouvoir mobiliser des crédits (cf. document éléments financiers EGTS ci-joint).

L'inter-région SO aspire à pouvoir continuer de s'appuyer sur les PREFAS(S), pour animer des travaux dans la durée, dans cette logique d'un lien essentiel emploi/formation/recherche, et la dynamique EGTS contribue à ancrer ces instances et leur activité dans le partenariat et les besoins du territoire.



Si les DRJSCS ont pu être identifiées comme pilotes légitimes de la démarche (ou en copilote CR/CG), la réforme territoriale en cours va remettre en scelle les questions à cet égard !

### **L'implication des collectivités territoriales :**

Globalement, une présence des CG (représentation variable) dans tous les moments de travail, de l'équipe projet inter-régionale aux groupes de travail, en passant par les assises, et les comités d'organisation régionale.

Vingt départements à l'implication inégale, mais déterminante pour la tournure de la mobilisation locale des acteurs. Il convient de noter que, dès lors que la démarche a été déclinée à échelle départementale, un plus grand nombre d'acteurs a pu être mobilisé.

La démarche a donné à voir « d'un chef de filat » de l'action sociale fortement centrée sur les services et les effectifs des CG dans certains départements, plus ouverts dans quelques autres. Certains CG se sont constitués pilotes de la démarche départementale, avec une ouverture maîtrisée des participations. La réforme territoriale annoncée a permis de réaffirmer l'enjeu de proximité et l'expertise acquise des CG dans la mise en œuvre des politiques sociales et médico-sociales.

Les quatre Conseils régionaux ont été soucieux d'être associés avec la préoccupation du schéma régional et l'élargissement en cours de leurs compétences. Certaines UDCCAS ont été représentés et nombre de professionnels, voire d'élus de mairie et de CCASS.

### **L'implication des ARS :**

Elles se sont peu impliquées dans cette démarche, quelle que soit la région, malgré la thématique « politique de l'autonomie PA/PH » qui aurait pu contribuer à les associer plus. L'absence d'implication a été interprétée comme s'inscrivant dans le contexte actuel d'organisation / réorganisation des ARS, et des orientations prioritaires des agences. Elle serait l'expression de la difficulté d'une articulation sociale/médico-sociale et sanitaire, et de l'identification, peut être insuffisante, du rôle du travail social dans la qualité des prestations assurées aux usagers du secteur médico-social (plus ou moins représenté d'un site à l'autre) ou en faveur de l'accès aux soins et à la santé.

### **Animation inter régionale (association des référents ANSA)**

L'agence a été présente lors de toutes les réunions équipe projet inter régionale, auxquelles il faut ajouter autant de moments d'échanges entre DR.

- Le 19 décembre : définition de la démarche en inter région, organisation et calendrier.
- Le 27 mars : bilan des travaux en régions et projet d'organisation des AT.
- Le 15 mai : préparation des AT et suites de la démarche.
- Le 2 juillet : retour sur les EGTS et préparation des restitutions.

Une nouvelle équipe projet sera réunie à l'automne (après réunions des COR de chaque région) pour porter un regard d'ensemble sur la démarche produite et ses prolongements.

## **Enrichissement de la réflexion et remontée vers le national**

Les thèmes de travail :

Si le thème initial de « l'organisation, management et parcours professionnels » a été modifié en février 2014, certains conseils généraux ont cependant choisi d'investir celui-ci avec des stratégies diverses, cela avant que le thème soit modifié, pour devenir : « mutation du travail social et chantiers à venir ».

« Autonomie (PA/PH) » ; le sujet a été tantôt abordé sur l'aspect PA/PH, mais aussi plus largement dans le lien autonomie/dépendance/ assistance qui traverse l'ensemble des champs d'exercice du travail social et ses différents métiers.

Enfin la place de l'utilisateur en pendant de la posture professionnelle est apparue comme un inévitable sujet totalement transversal.

L'ensemble des points sont exposés dans les synthèses jointes.

Les travaux conduits dans chaque région, sur chaque territoire ou au sein de réseaux professionnels, sont transmis par l'intermédiaire du share point.



# 2

# AUTONOMIE



## Éléments de diagnostic, constats et analyses partagés

**Complexité** : maillage territorial et dispersion des compétences, morcellement des dispositifs, circuits et procédures peu lisibles, voire longues.

**Notion d'autonomie** : notion de prise de risque mesurée, et d'erreur possible face à un public qui cumule les facteurs de vulnérabilité.

Globalement la notion d'autonomie représente un terme central dans l'exercice du travail social et sa finalité, quel que soit le public. Pour certains usagers, l'autonomie sera l'aboutissement d'un parcours et d'un travail collectif, d'autres en revanche ne pourront jamais l'atteindre et nous serons alors dans l'accompagnement.

Définition nécessairement relative, à définir au regard des besoins de la personne dans son histoire de vie et son environnement, à un moment « t », et dans un processus d'évolution variable : prévention, anticipation, réactivité et adaptation. Articuler protection et autonomie (contrôle et respect).

**Évaluation** : les SROMS et les schémas départementaux gérontologie et handicap ont œuvré à l'identification des besoins collectifs sur les territoires. Il reste néanmoins des insatisfactions, des écarts sur l'évaluation des plans d'aide et la mise en œuvre des plans d'aide peut souffrir de la logique des dispositifs et des cloisonnements institutionnels.

La visite à domicile est un moment privilégié de la relation avec la personne dépendante, où le travailleur social qui évalue la dépendance doit être à l'écoute de la personne et de son entourage, avoir une approche globale de la situation.

Des écarts d'appréciation entre travailleur social et décideur institutionnel et politique pèsent sur la suite de l'accompagnement. Ils conduisent à une difficile adéquation entre les besoins de la personne et de son entourage et les moyens mis en œuvre (financement, volume des prestations...), difficulté à ajuster de façon rapide, voire anticipée les besoins d'intervention (volume et qualité).

Les actions dans le travail social sont fragilisées par des financements non pérennes, avec des publics dont les problématiques restent les mêmes.

Des conditions d'exercice professionnel particulièrement difficiles et des manques de connaissance du travail social et de reconnaissance des professionnels contribuent à un épuisement professionnel, des risques psycho sociaux, une potentielle mise en danger. L'augmentation de la charge administrative nuit aux actions « cœur de métier ».

Une question centrale est posée autour du rôle de l'encadrement des professionnels (analyse des pratiques et lutte contre l'isolement), du soutien institutionnel, de l'organisation de l'activité et des conditions de travail (précarité). La précarisation des travailleurs sociaux fragilise l'accompagnement des publics, et de fait, il y a de moins en moins de temps pour la réflexion et l'analyse de fond des problématiques.

Les conditions de travail sont particulièrement difficiles dans le travail à domicile (turn over important, manque de formation...), les professionnels s'orientent vers le travail en institutions dès qu'ils le peuvent (repérée comme stable et plus sécurisante). Ceci fragilise le secteur à domicile et ne favorise pas la cohérence.

On observe un manque de prise en compte de l'expertise, de la parole de l'usager et de toutes les temporalités (temps de l'usager, temps professionnel, temps institutionnel) qui conditionnent l'expression des besoins et garantissent l'approche globale des professionnels. Les usagers se sentent encore trop peu pris en compte. Ceux-ci se sentant renvoyés soit à la figure de « l'usager générique » représentant une catégorie ou un collectif ou à celle de l'usager « client », vu ici du seul point de vue marchand et qui est « invité à s'inscrire dans des procédures qualité ». Ces dimensions ne prennent pas suffisamment en compte le niveau des personnes elles-mêmes (et renvoient généralement l'usager à des cadres administratifs, des dossiers, des commissions).

## ■ Préconisations, propositions, attentes

### **Accompagnement, projet de vie :**

Notion de projet de vie à clarifier. Elle doit être associée à la nécessité :

- D'une démarche de prévention (perçue insuffisante) ;
- D'une coordination permanente sociale/sanitaire, une bonne connaissance réciproque des services, des métiers ;
- Diversification des modes de réponses et la prévention des situations de rupture ;
- De la prise en compte des coûts : contexte de resserrement des financements ?
- D'une temporalité souple liée au rythme des personnes et moins tributaire de rigidités de procédures administratives.

Besoin d'un temps d'accompagnement adaptable aux besoins de chaque personne, de souplesse dans la construction du parcours, en lien avec l'évolution de la situation des personnes et/ou de leur entourage, en intégrant une notion de choix de vie éclairé, d'accompagnement au choix de vie éclairé.

Nécessité d'une approche globale de la situation des personnes sur un territoire, d'où l'importance de la coordination des intervenants et d'un référent, interlocuteur non pas unique, mais privilégié de la personne, « garant de la cohérence et de la continuité ».

Un partenariat large est nécessaire, au-delà du sanitaire et social : logement /culture ...

### **Coordination et territoires :**

Institutionnaliser le travail pluri-professionnel, formaliser les partenariats (conventions) pour pérenniser les actions au-delà de l'implication des acteurs individuels.

Développer lisibilité et décloisonnement, entre les divers services, prestations qui concourent au parcours possible de la personne par une communication institutionnelle, formalisée. Favoriser l'installation de plateforme de services /guichet unique : Il en existe en théorie, déjà, mais sur le domaine de la gériatrie notamment, plusieurs dispositifs peuvent être considérés comme plate-forme (CLIC niveau 3 / MAIA / pôles gérontologiques des Conseils généraux - équipes APA...). Il s'agit d'arrêter de juxtaposer aussi des plateformes, pour n'en avoir qu'une, facilitatrice de la coordination des acteurs.

Favoriser les initiatives locales -- la créativité - pour s'adapter au mieux aux configurations locales des besoins et des ressources en présence. Favoriser le lien social, la mise en dynamique de solidarités en instaurant des instances locales, fédérant les acteurs du territoire. Renforcer le maillage territorial et s'inscrire dans une approche intégrée de l'action sociale et sanitaire. La politique de l'autonomie PA/PH correspond à une organisation résolument territoriale, de proximité, à inscrire dans une démarche de développement social local.

### **Complémentarités et métiers**

*Attractivité des métiers, formation, et évolution de la politique publique.*

Travailler avec les services d'aide à domicile sur la qualité des services à offrir à la personne dépendante ; développer la formation du personnel, revoir les qualifications, valoriser ces métiers.

*Favoriser la pérennité des actions par un financement pluri annuel.*

Interroger et améliorer les complémentarités : Clarifier voire redéfinir le rôle de chaque acteur professionnel, et non professionnel.

*S'appuyer sur Le bénévolat :* comme ressource, en complémentarité de l'intervention professionnelle. Des temps communs de formation entre usagers, bénévoles et professionnels sont pressentis pour favoriser leurs collaborations. De même, il est préconisé de revenir à des formations professionnelles moins spécialisées, « tout public ».

Les professionnels ont besoin de formation pour accompagner la parole des usagers, et d'accentuer les espaces d'analyses des pratiques.

*Reconnaître et à soutenir la place des aidants familiaux.*

Élargir la formation des travailleurs sociaux leur permettant ainsi de mieux appréhender la spécificité d'une prise en charge gériatrique (approche gérontologique, pathologies spécifiques etc...).

Et notamment la formation de l'aide à domicile : quelle politique de maintien à domicile ? Quelle formation des aides à domicile ?

Soutenir les petites structures mixtes (au niveau des publics), et ouvrir les structures pour un accueil adapté et diversifié (entrée progressive, accueil de jour, accueil temporaire. Ces dispositifs existent mais le problème rencontré par les porteurs se situe souvent au niveau de l'équilibre financier de ces dispositifs).

Sortir des logiques d'appels à projets pour diversifier les modes de financement dans le respect des valeurs du Travail Social afin de favoriser la prise de risque par l'expérimentation.

*Renforcer la participation des usagers :*

Développer le pouvoir d'agir et le droit à l'expérimentation des acteurs et des usagers, reconnaître l'expertise des associations d'usagers, travailler sur la co-construction des évaluations.

## ■ PRATIQUES proposées comme INSPIRANTES»

Potentialités des outils numériques : domotique, réseaux sociaux, sécurité (expérience d'une mise à disposition de tablettes dans le département des Landes, création d'un annuaire en ligne, des acteurs et services).

Au-delà d'une mutualisation à vocation purement gestionnaire, le développement de logiques de coopération construites sur des valeurs éthiques, un projet de territoire associant les divers acteurs.

En Aquitaine : cf. documents 33 et 40, divers témoignages (share point)

Poitou-Charentes : fiches actions URESCO, Conseil Général, ARS (share point)

Midi-Pyrénées : l'expérience d'un bailleur social (share point).



3

# Mutation du travail social

---



## Éléments de diagnostic, constats et analyses partagés

Transformation des politiques publiques (logique des dispositifs, empilement, segmentation, juxtaposition ...), recomposition des organisations (mauvaise lisibilité, multiplicité des acteurs, segmentation et cloisonnement ...), contrainte financière forte liée à la réduction de la dépense publique, introduction de certaines logiques de concurrence, de marché (référence aux appels d'offre, usager/client...). Apparition de possibles injonctions contradictoires entre les niveaux politiques, territoriaux et techniques.

Tension entre besoin de coordination et de partenariat entre acteurs d'un territoire et la mise en concurrence des ces mêmes acteurs (notamment via les appels à projet).

Autant d'évolutions qui sont perçues et analysées comme antinomiques avec l'augmentation des besoins et de la demande : paradoxe et contradictions grandissantes qui enserrant l'exercice du travail social et l'interrogent sur ses finalités, ses valeurs, ses pratiques, participent à une perte de sens.

### Complexité et bureaucratisation

- Complexité accrue des situations, accroissement des besoins, élargissement du public, rapports plus agressifs et une tendance à la judiciarisation : une adaptation qui suppose d'articuler les temps disjoints du politique, de l'institutionnel, du travail social et de l'utilisateur.
- En termes de complexité, le terme le plus souvent revenu est celui de « millefeuilles » d'intervenants, de dispositifs entraînant des problèmes de lisibilité à la fois pour les usagers et les travailleurs sociaux. Cette logique de millefeuilles, perçue comme un éclatement des dispositifs proposés, est mise en tension avec la recherche d'une cohérence de parcours individualisés. La notion de guichet unique apparaît souvent comme inadéquate face à la complexité des situations.
- Envahissement par une logique administrative : « gérer des dispositifs » est-ce encore du travail social ? qu'est-ce qui fait sens commun des différents métiers du travail social ? Dans ce cadre, les travailleurs sociaux sont-ils inadaptés ou trop bien adaptés ?
- Au-delà de la bureaucratisation, le constat porte sur un éloignement du « cœur de métier » (le relationnel, l'accompagnement), au profit de la mise en œuvre de compétences techniques (orientations, procédures et dispositifs). Par exemple, cela correspond à la gestion de dispositifs pour les ASS, ou à l'importance prise par la toilette dans les plannings des AMP ou encore au temps passé à monter des dossiers de financement plutôt qu'à mettre en œuvre les actions.
- Dans cet environnement peu repérant (paysage social en mutation), la complexité des situations et l'évolution de la place des usagers interroge le rôle des professionnels de l'action sociale à différents niveaux : notamment, faut-il un travailleur social expert (spécialisation) ou généraliste (polyvalent) ? Besoin de clarification des niveaux de responsabilités, de redéfinition des modèles et des méthodologies d'intervention.
- A cela s'ajoute un manque de lisibilité, de coordination, une difficulté à identifier qui fait quoi, la coordination ayant allure d'un mythe.

## Gouvernance / organisation / territoire

- Des tensions multiples influent sur les organisations, pas seulement au niveau des structures et des institutions, mais aussi sur des échelles beaucoup plus large, celles des partenaires et des réseaux, qui conduisent à réinterroger les questions de territoires et de gouvernance. Ces tensions créent également des distorsions fortes entre le travail prescrit (lettres de mission, fiches de poste, règles administratives, procédures, évaluation, contrôle) et le travail effectif réel qui sollicite l'initiative, l'adaptation et la réactivité.
- Non reconnaissance et culpabilisation des professionnels du travail social, qui ne sauraient pas adopter les bonnes pratiques, la bonne posture au détriment de la place de l'utilisateur. Incantation sur la place de l'utilisateur dans un contexte hostile.
- Injonctions paradoxales et souffrance au travail avec des tensions grandissantes à différents niveaux : écart entre la commande sociale et les besoins observés, entre des représentations de toute puissance ou à l'opposé, d'impuissance du professionnel, entre les rythmes des différentes parties : celui du politique, celui de l'institution, du dispositif, celui de l'utilisateur.
- La place, le rôle de l'encadrement intermédiaire sont interrogés : une tension entre représentants institutionnels et professionnels de terrain. Parallèlement, tension entre politiques publiques et réalités des besoins qui se traduit par un interface difficile, «charge mentale», qui dissuade les postulants du champ du travail social (alors même qu'une majorité semble préconiser un encadrement issu de l'exercice du travail social).
- Performance, évaluation : comment ces notions introduites dans le champ des politiques sociales peuvent-elles prendre place et sens, sans nuire à l'intervention de travail social ? Quels référentiels pour traduire et valoriser l'activité (quantitative et qualitative) et sa portée au bénéfice du public ? pour développer une meilleure connaissance du travail social, des représentations positives.
- Un écrasement de la pensée sous le poids des procédures, des contraintes de temps et de financement au détriment d'une démarche éthique, essence du travail social.

*Ces dynamiques produisent de la fatigue, de l'usure, et entraînent des risques de rupture, d'isolement ou encore de perte de sens et d'attractivité du travail.*

## Complémentarités métiers / formation / recherche

- Mise en concurrence d'une multitude de profils « d'intervenants sociaux » salariés : débat qui ouvre des questions de légitimité, de qualification, et de la reconnaissance statutaire et salariale.
- Nécessité d'une redéfinition des métiers et des rôles professionnels. (équilibre spécialisation / polyvalence - approche techniciste et relationnelle, individuel et collectif).
- Le manque de passerelles possibles est déploré pour diversifier et faire évoluer son parcours professionnel : une nécessité tant pour le travailleur social (usure professionnelle) que pour l'utilisateur (bienveillance), et plus globalement (frein à l'attractivité et au recrutement qualifié, niche d'emplois possibles non exploitée...).
- Il existe trop peu d'articulation entre les mondes de la recherche, du travail social et des formations sociales.

*En même temps sont apportés des témoignages, des expériences, qui illustrent des pratiques professionnelles existantes ici et là pour tenter de contourner les dysfonctionnements, les blocages, dépasser les limites : « bricolage » des travailleurs sociaux, ou dans certains cas, initiatives bénéficiant d'un cadre institutionnel et d'un portage politique. (cf. pratiques inspirantes).*

*Du potentiel qui ne demanderait qu'à être davantage reconnu, et encouragé notamment par l'évolution des compétences (formation), les échanges de pratiques et des démarches de recherche. Un secteur qui ne veut pas être dans la plainte, mais qui souhaite alerter et qui cherche à se ressourcer.*

## ■ **Préconisations concrètes, propositions, attentes**

### **Communication, complémentarités, coordination, coopération.**

#### **Améliorer l'organisation et la lisibilité du travail social sur les territoires.**

- Développer, favoriser, amplifier et diversifier, formaliser les échanges, la connaissance respective et la collaboration (réseaux) entre institutions, partenaires, acteurs, métiers sur un même territoire : avec l'apparition d'un nouveau métier « coordonnateur social sur les territoires ».
- Rechercher complémentarités et coopération plutôt que de se laisser emporter dans la segmentation et le coup par coup induits par les modes d'organisation actuelle.
- Favoriser l'ancrage sur le territoire par la bonne connaissance partagée de ses caractéristiques (observation, diagnostic, études), une logique ascendante de la lecture des besoins, en associant les personnes destinataires.
- Favoriser mixité des équipes et la mobilité.
- Concevoir des instances locales fédérant les acteurs sur le territoire pour favoriser le lien social et les dynamiques de solidarité.
- Redonner du sens politique au secteur associatif : nécessité que les associations fassent vivre leur projet de transformation sociale sur leurs territoires d'intervention, pour sortir de la tension gestionnaire et de la profusion normative.
- Penser l'action sociale et ses dispositifs en termes de dynamiques.
- Donner plus d'autonomie aux acteurs à l'échelle territoriale avec des capacités de moyens pour enclencher des réponses (par la simplification de la réglementation, en sortant de la logique d'appel à projet, par l'allègement des procédures).
- Développer le pouvoir d'agir et le droit à l'expérimentation des acteurs
- Favoriser les financements structurels et pluriannuels, mettre en place un fonds d'expérimentation généraliste.
- Développer des espaces de contribution au travail social et renforcer la prise en compte des travaux des étudiants en formation initiale.
- Organiser un débat national sur les coûts évités par le travail social, afin de faire évoluer ses représentations négatives.

## Place de l'utilisateur

- Interroger les représentations, clarifier la notion de participation des usagers et sa finalité. Interroger la « figure » de l'utilisateur générique représentant une catégorie ou un collectif et celle de l'utilisateur « client », vu ici du seul point de vue marchand et qui est invité à s'inscrire dans des procédures qualité.
- Sortir d'un discours incantatoire sur la participation des usagers.
- Susciter la capacité d'agir, d'autonomie, de prise de responsabilités et de décisions des usagers individuellement et collectivement.
- Diffuser, partager les expériences et les compétences mises en œuvre.

## Emploi, formation tout au long de la vie et recherche.

### Reconnaître une expertise du travail social dans l'élaboration des politiques sociales.

- Disposer (cadre politique et institutionnel) et investir (capacité d'agir des professionnels et compétences - formation / recherche) des marges de créativité, d'innovation, d'autonomie pour s'adapter aux besoins des territoires.
- Développer l'expérimentation et favoriser les démarches « recherche-action » en s'inspirant des modèles étrangers.
- Maintenir, préserver une vision globale de travail social (échapper au risque déjà engagé de spécialisation jusqu'au morcellement des prestations, notion émise de « super marché de l'intervention »).
- Interroger la diversité des métiers : favoriser un tronc commun qui permette l'approche globale « polyvalente » et la compréhension commune du travail social dans ses champs d'interventions variés.
- Articuler formation initiale et formation continue pour satisfaire à la diversité des besoins selon les milieux, le public, les contextes (spécialisations) et favoriser les mobilités professionnelles (passerelles).
- Conforter l'alternance intégrative comme principe pédagogique fondateur.
- Faire évoluer la culture professionnelle et les postures (relation dépendance de l'utilisateur, pouvoir du professionnel).
- Approfondir les notions de « pouvoir d'agir » et développer les méthodes d'intervention DSL et interventions collectives. Articuler accompagnement individuel et collectif.
- Questionner et préciser le sens des mots : notions de parcours de vie (individualisation et standardisation, personnalisation et contrôle...) de référent unique et de cas manager.
- Développer des espaces collaboratifs institués ou instituant de contribution au travail social et les modalités de leur mise en œuvre, notamment dans une co-construction de connaissances.

## Gouvernance / encadrement / mission de service public et logique marchande

- Préserver et renforcer le sens du travail social : une «gouvernance» qui comporte des exigences éthiques et morales pour travailler ensemble au service de «l'intérêt collectif ». (Référence à une même mission de service public partagée par les associations et les diverses institutions de droit public). Une organisation qui prenne en compte la place respective du politique (le CA, les élus), du technique (les professionnels) et de l'administratif (la Direction), place des représentants des salariés, celle des usagers.
- Concevoir (co-construire avec les acteurs) et diffuser une «charte des valeurs» du secteur.
- S'arrêter sur les instances de décision : composition /secret partagé/respect des personnes (« une certaine violence des réunions de synthèse »).
- Assurer une reconnaissance professionnelle (y compris salariale et statutaire) des différents métiers du travail social (niveau 5 à 1) à la hauteur des attentes en termes de compétences nécessaires, de complexité de l'exercice professionnel et des risques sociaux qu'ils comportent.
- Nécessité d'approfondir et de clarifier les fonctions d'encadrement, avec un rôle important de la formation tout au long de la vie.
- Reconnaître les temps nécessaires à la coordination, les inclure, les formaliser dans les temps de travail.
- Reconnaître les temps professionnels d'analyse de la pratique, les diversifier, les généraliser.
- Construire des projets d'établissements, de service, sur un mode participatif à partir des besoins des usagers et affirmer le besoin de qualification des professionnels.
- Prendre en compte les besoins de financement mis en avant par les évaluations internes et externes.

## Pratiques inspirantes

(Les fiches descriptives sont mises à disposition sur le share point national).

- La mise en place des CCRPA (31).
- Les Groupements d'entraide mutuelle.
- Une conception du GCSMS (exemple 47).
- les MAIA (87).
- Expertise des centres sociaux sur l'implication des habitants (86).
- Le développement social local : démarches de diagnostic partagé. Expériences des services sociaux CG 65 et 33.



3

# ANNEXES

---

## Liste des contributions issues du territoire SO.

(cf. share point)

### Aquitaine :

- CCAS de Pau.
- ANAS 64.
- ANAS 33.
- M. E, Directeur d'association : « gouverner dans la tourmente » ; « la maison de Gilles ».
- Les ateliers thématiques (PREFAS Aquitaine) : « les transformations de l'intervention sociale ».

### Limousin

Actes du colloque régional.

### Midi Pyrénées

- CESER : « mutation du travail social ».
- Yves Faucoup : « contribution aux EGTS ».
- CG31.
- Etude de Corinne St Martin, Chercheur à l'université Jean Jaurès : « la professionnalisation de l'intervention sociale en MP ».
- Pouget M. : « note sur le management des institutions sociales ».

### Poitou-Charentes

Lors des journées départementales, il a été mis en avant sur certains secteurs (PA, PH) d'initiatives telles que « journée solidarité = journée découverte de différents services en interne et en inter-établissements ». Cette initiative a pour objectif de favoriser les mobilités et lutter contre l'usure professionnelle.

Sharepoint : fiches action conseil général 79, présentation de la journée régionale.

## Tableau récapitulatif des démarches régionales

Avant le 15nov	Réunion de l'équipe projet inter régionale / bilan et perspectives en région – inter région		
Avant le 15/10/14	Une réunion du COR élargi dans chaque région / bilan et perspectives en région – inter région		
Avant le 15 juillet	4 DR et ANSA : Organisation des remontées nationales et projection travail à suivre		
10 juin 2014	<p>Assises territoriales de l'inter région : 3 tables rondes :</p> <p>« MUTATION du travail social, perspectives : redynamiser la relation emploi/formation/recherche »</p> <p>« Coopération / territoires, complémentarités et métiers à travers la politique de l'AUTONOMIE »</p> <p>« L'USAGER au centre des pratiques du travail social : enjeux et réalités »</p> <p>Une conférence : H. PENA RUIZ, philosophe, « TRAVAIL SOCIAL ET SOLIDARITE, principes fondateurs et enjeux actuels »</p>		
Janvier/avril	LIMOUSIN	MIDI PYRENEES	POITOU CHARENTES
	<p>Un colloque régional le 4 avril (plénière + ateliers)</p> <p>Un colloque régional le 4 avril (plénière + ateliers)</p> <p>« l'accompagnement des usagers dans leurs parcours : une mutation du travail social, quelles réponses ? »</p> <p>Les ateliers :</p> <p>L'appropriation, par les institutions, des prescriptions des politiques publiques et leur déclinaison sur le terrain en prenant en compte les réalités du travail social</p> <p>Les leviers d'une participation active de l'utilisateur et de son entourage ? Pour quelle organisation du travail social ? (accompagnement collectif /projets individualisés...).</p> <p>Travail social et interdisciplinarité dans l'accompagnement global : vers l'autonomie et/ou vers la prise en charge de la perte d'autonomie de la personne (personnes en situation de vulnérabilité).</p> <p>Les enjeux d'un accompagnement professionnel personnalisé pour les travailleurs sociaux (revalorisation, formation, éthique, cadre institutionnel...).</p>	<p>Journée de synthèse régionale le 3 juin</p> <p>3 journées « ateliers débats », en région :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le 24 janvier</li> <li>- Le 27 février</li> <li>- Le 22/04</li> </ul> <p>Parallèlement, collecte contributions et diffusion lien internet questionnaire national</p>	<p>Journée régionale le 28 mai</p> <p>Février/mars : 1 journée d'ateliers thématiques / département</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le 17 février</li> <li>Le 13 mars</li> <li>Le 19 mars</li> <li>Le 9 avril</li> </ul> <p>Les ateliers :</p> <p>Spécialisation des accompagnements : bénévoles et professionnels.</p> <p>Place des usagers dans les actions et les dispositifs du travail social.</p> <p>Qualité de vie au travail dans les organisations du travail social.</p> <p>Evolution des publics et pratiques sociales.</p> <p>Accompagnement à la vie « ordinaire » des personnes dépendantes</p>
			AQUITAINE
			<p>Journée régionale</p> <p>Date le 8 Avril</p> <p>mars</p> <p>Proposition d'une journée d'ateliers (sur les 2 thèmes) par département (24, 47, 64), ouverte large participation des acteurs.</p> <p>initiatives locales CG CG 40 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le 10 février « le travail social : les chantiers de l'avenir »</li> <li>le 13 mars : autonomie (ateliers) ?</li> </ul> <p>CG 33 : initiative fin mars en lien MSA et CAF</p> <p>Interventions + ateliers</p> <p>Les ateliers :</p> <p>Evaluation des besoins des personnes : quels métiers, quelles formations ?</p> <p>L'organisation de la réponse aux besoins (coordination, articulation sanitaire et social, projet individuel).</p> <p>Rôle de l'environnement (aidants et réseaux de solidarité).</p> <p>Développement social : un levier pour l'autonomie.</p>



## Tableau récapitulatif des démarches régionales (suite)

Janvier/avril	LIMOUSIN	MIDI PYRENEES	POITOU CHARENTES	AQUITAINE
	La place du référent dans le parcours de l'utilisateur		Attractivité des métiers de l'intervention sociale. Approche globale et dispositifs spécifiques Transversalité et pratiques partenariales	Evolution des pratiques / parcours de vie... Management du travail social
Janvier 2014	Réunions de lancement élargie aux différents acteurs (annexe -liste des membres du COR pour chaque région			
	LIMOUSIN	MIDI PYRENEES	POITOU CHARENTES	AQUITAINE
	Le 16 janvier	Le 24 janvier	Le 15 janvier	Le 9 janvier
	Présidé DRJSCS, suite aux 3 réunions d'organisation régionale avec les DDCSPP, le CR, les CG, UNAFORIS et le PREFASS	Présidé DRJSCS en association CR et PREFOS/UNAFORIS (tribune)	Présidé DRJSCS en association PREFAS/UNAFORIS (tribune)	Présidé DRJSCS en association (tribune) des représentants CRA, CG, ARS et UNAFORIS
Pour mémoire à partir de sept/octobre 2013	Travaux préparatoires, concertations services de l'Etat / Collectivités Territoriales (CR et CG), ARS et UNAFORIS, ... Mise en place des instances de pilotage et propositions d'organisation de la démarche inter régionale (méthodologie, calendrier, identification des acteurs). Appui méthodologique PREFAS(S) sur chacune des régions pour la conduite des ateliers, l'animation des groupes de travail... Collecte de contributions et diffusion du questionnaire national.			

### Niveau infra régional

#### Les groupes de travail

Réflexion sur un ou plusieurs points «pré définis»/ thèmes nationaux.

- Une phase d'expression libre au delà du thème ciblé.
- A échelle départementale ou interdépartementale ?
- Composition :
- La diversité des acteurs ; plusieurs options d'organisation : groupes mixtes et/ ou par catégories d'acteurs (usagers, professionnels, employeurs, salariés,...).

### Niveau régional

#### Le comité d'organisation en région ou «copil territorial»

- Mobilisation des acteurs
- Mise en place et animation de la démarche sur le territoire.

Interface avec l'équipe projet élargie de l'inter région pour définir le pilotage global

- Composition :
- La DRJSCS, le CR, l'ensemble des Conseils Généraux, l'ARS, les DDCS/DDCSPP et autres services de l'Etat, représentation des communes /CCAS, les têtes de réseaux du secteur professionnel associatif, les associations professionnelles, les usagers, les partenaires sociaux.

### Niveau interrégional

#### L'équipe projet élargie

- Coordination de la démarche entre les régions.
- Définition et suivi de la démarche en lien COR.
- Synthèse des travaux des régions.
- Préparation des assises territoriales et transmission comité de pilotage national EGTS.
- Composition :
- Les DR, un (des) représentant(s) UNAFORIS, un (des) représentant(s) ARF, un (des) représentant(s) ADF .
- Un (des) représentant(s) ARS

## Organisation de la démarche territoriale /éléments budgétaires

### Consommation de l'enveloppe dédiée :

Rappel : enveloppe spécifique EGTS, inter région = 9 000 € (BOP 304 - Aquitaine)

Transport Toulouse- Cenon (location bus)	1 113,00 €	Midi-Pyrénées
Intervention dessinateur et édition «petit illustré»	822,15 €	Poitou Charentes
Pot d'accueil	291,61 €	
Location salle + pot accueil Initiative régionale	1 000,00 €	Aquitaine
Organisation des assises territoriales de l'inter région		
Buffet	5 747 €	
Conférence	1 092 €	
Dessinateur	200 €	
Total	9 265,76 €	

### Dépenses effectives au-delà de cette enveloppe

#### ► Midi Pyrénées :

**14 670 €** dont **12 500 €** sur l'enveloppe « qualification en travail social » BOP 304, pour l'implication du PREFAS (animation des ateliers sur les trois journées régionales, préparation en amont, documents supports et synthèses, mise à jour site WEB...) ; et **2 170 €** pour la logistique minimale pour l'organisation des journées de réflexion.

#### ► Poitou-Charentes :

**4 583,65 €** dont **2 500 €** pour l'implication PREFAS (« qualification en travail social » BOP 304) et **2 083,65 €** sur des dépenses diverses d'organisation (pots d'accueil, intervenant). Aucune location de salle n'a été facturée (salles mises à disposition CG sur les départements, et salle DRJSCS pour les deux temps régionaux).



### Limousin :

**2 784 €** (BOP 304 - action 15) sur des dépenses diverses (pot d'accueil, plateaux repas pour les intervenants, animateurs d'ateliers, organisateurs, ainsi qu'achat de quelques fournitures). Les salles ont été mises gracieusement à disposition par le Conseil régional. L'implication du PREFAS a été très importante et elle s'est réalisée dans le cadre des missions pour lesquelles la DRJSCS finance le PREFAS, annuellement.

Enfin, les actes du colloque régional étant finalisés, il sera procédé à leur impression. Aucun devis, à ce jour, n'est encore établi.



### Aquitaine :

L'implication PREFAS (animation, documents de travail, ressources et documents de synthèses) est évaluée dans le budget du PREFAS pour un montant de **8 000 €**.

Animation d'ateliers départementaux sur 4 départements (avec production documents supports et synthèses), contribution à l'animation de la journée régionale.

L'excédent de dépense sur l'enveloppe spécifique EGTS est reporté en dépense sur la même ligne du BOP 304.

A noter la mise à disposition gratuite (et la mobilisation des personnels de la structure pour la logistique) de la salle du Rocher de Palmer (650 places et salles attenantes pour la restauration) qui a permis l'organisation des AT du 10 juin.

Le montant total de l'organisation des EGTS pour l'inter-région sud-ouest est estimé à **39 000 €**