

## Organismes de formation en travail social :

### Repenser gouvernance et management au défi de la raréfaction des ressources

**Mercredi 21 mai 2025 | 10h – 15h30**

**IRFASE - 5 terrasses de l'Agora, Evry-Courcouronnes (91)**

Au sein de l'UNAFORIS, nos différentes instances permettent d'identifier des sujets qui traversent régulièrement nos débats et réflexions. Leur récurrence conduit à des réponses singulières, mais souvent fragmentaires. Nous saisissons donc l'occasion de cette conférence des gouvernances pour leur donner une portée plus globale et transversale, à la fois pour renforcer notre capacité d'analyse dans le temps de nos travaux et pour assurer leur poursuite dans les différents processus d'élaboration auxquels nous contribuons tous.

Face à la raréfaction des financements publics, les organismes de formation doivent repenser leur modèle : diversification des ressources, évolution des rôles, transformations managériales, mais aussi nouvelles opportunités, comme l'intelligence artificielle, qui pourrait à la fois renforcer la performance et enrichir les pratiques pédagogiques. Dans ce contexte mouvant, les conseils d'administration, les directions et les équipes sont invités à redéfinir leurs rôles. Entre innovation et fidélité aux valeurs fondatrices, quelles stratégies construire ensemble ?

#### **1. Comment préserver la mission sociale des organismes de formation en travail social dans un contexte de raréfaction des ressources ?**

---

La diminution progressive des financements publics, en particulier ceux alloués par les conseils régionaux, soulève une question essentielle : comment les organismes de formation en travail social peuvent-ils maintenir la qualité et la diversité de leurs actions, tout en s'adaptant à une pression budgétaire croissante ? Ce contexte invite à repenser les modèles économiques traditionnels et à explorer de nouvelles voies pour garantir la pérennité des structures. Peut-on encore s'appuyer sur le financement public comme pilier principal, ou faut-il désormais envisager des stratégies de diversification plus audacieuses ? Et dans cette recherche d'équilibre, comment rester fidèle à la mission sociale fondatrice de ces organismes, sans céder aux logiques purement gestionnaires ? Cette réflexion ouvre la voie à un questionnement plus large sur les valeurs qui sous-tendent les actions de formation en travail social.

#### **2. Quel rôle pour les conseils d'administration dans un environnement en mutation ?**

---

La gouvernance associative est-elle aujourd'hui à la croisée des chemins ? Alors que les pressions financières s'intensifient, les conseils d'administration sont appelés à jouer un rôle qui dépasse peut-être leur fonction traditionnelle d'orientation stratégique. Doivent-ils s'impliquer davantage dans la recherche de financements, la diversification des activités ou encore les relations institutionnelles avec les financeurs publics ? Jusqu'où cette implication peut-elle aller et quelles sont les articulations nécessaires avec la gestion opérationnelle des directions ? Comment préserver la complémentarité entre gouvernance et gestion pour éviter les tensions internes ?

## Présentation de la conférence des gouvernances UNAFORIS

Cette remise en question des rôles traditionnels interroge également la capacité des administrateurs à être des acteurs de plaidoyer, à défendre les missions des organismes de formation auprès des pouvoirs publics, et à soutenir la reconnaissance de la formation initiale comme un levier central de cohésion sociale.

### **3. La transformation des métiers et des pratiques : un impératif pour les équipes pédagogiques et les directions ?**

---

Dans un environnement en perpétuelle évolution, la diversification des ressources passe inévitablement par une transformation des métiers au sein des organismes de formation. Les formateurs doivent-ils devenir des chefs de projet, des ingénieurs pédagogiques, voire des développeurs de partenariats ? Cette évolution des rôles soulève la question de la formation continue et de l'accompagnement des équipes dans la transition vers des compétences nouvelles. Mais jusqu'où peut-on aller dans cette transformation sans altérer l'essence même du travail social et de sa transmission ? Pour les directions, cette mutation impose de repenser le management : comment accompagner les équipes dans ces changements sans générer de résistances ? Quels nouveaux modèles de leadership peuvent émerger pour conjuguer performance économique et qualité pédagogique ?

### **4. Comment l'intelligence artificielle peut-elle devenir un levier de transformation pour les organismes de formation ?**

---

L'intelligence artificielle (IA) s'invite dans le paysage des organismes de formation en travail social comme un outil aux potentialités multiples. Peut-elle devenir un vecteur d'optimisation économique dans un contexte de ressources limitées ? Comment peut-elle contribuer à la rationalisation des processus administratifs, à l'amélioration de l'efficacité des actions de formation, voire à la conception de nouvelles offres pédagogiques ? Au-delà de la performance économique, l'IA soulève des enjeux inédits en matière de qualité pédagogique : quels outils peuvent être mobilisés pour repenser l'évaluation des compétences des futurs travailleurs sociaux ? Peut-on imaginer des dispositifs d'apprentissage adaptatifs, des analyses fines des parcours d'apprenants pour mieux cibler les besoins de formation ? Mais l'IA pose aussi des questions éthiques : jusqu'où peut-on automatiser des processus dans un secteur centré sur l'humain ? Comment garantir que ces technologies restent au service des valeurs du travail social ?

### **5. Vers de nouveaux modèles de gouvernance et de coopération : quelles pistes explorer ?**

---

Face à ces bouleversements, les modèles de gouvernance traditionnels sont-ils encore adaptés ? La perspective de nouvelles formes d'organisation, comme les SCOP ou d'autres modèles coopératifs, mérite d'être interrogée. Ces structures pourraient-elles favoriser une implication plus forte des salariés, des usagers et des partenaires dans la gouvernance des organismes ? La coopération entre différents acteurs de la formation pourrait-elle devenir une réponse à la raréfaction des ressources ? Comment penser ces alliances sans diluer l'identité propre de chaque organisme ? En parallèle, la réforme de la convention collective, avec l'introduction de critères de reconnaissance des compétences dépassant l'ancienneté, amène à repenser la gestion des ressources humaines : comment valoriser les nouveaux profils tout en conservant l'engagement des équipes en place ? Finalement, ces transformations questionnent la dynamique gestionnaire elle-même : comment articuler performance économique, qualité pédagogique et respect des valeurs du travail social dans un modèle cohérent et pérenne ? Et quels sont les accompagnements possibles à cette fin, qu'il s'agisse de formations, de dispositifs de mentorat ou de nouvelles formes de coopération entre pairs ?