

# Les diplômes d'État du travail social à l'épreuve de trois logiques : enjeux stratégiques pour les EFTS

*Contribution – Commissions spécialisée Formation tout au long de la vie (FTLV) de l'UNAFORIS  
février 2026 – Texte issu de la contribution de P FOFANA au Séminaire du conseil d'administration de  
l'UNAFORIS*

## Introduction : une convergence transformatrice sous l'égide de la FTLV

Les diplômes d'État du travail social connaissent depuis 2018 une reconfiguration systémique sans précédent. Cette transformation dépasse largement les ajustements techniques habituels pour révéler une mutation structurelle du système de formation professionnelle français. En effet, l'attribution du grade licence à cinq diplômes en septembre 2018 constitue le révélateur d'une convergence inédite entre trois systèmes normatifs aux logiques initialement distinctes.

Cette convergence s'articule autour de trois codes juridiques porteurs de rationalités différentes. D'un côté, le Code de l'action sociale et des familles privilégie une approche par métiers centrée sur l'identité professionnelle. De l'autre, le Code de l'éducation impose la logique universitaire du niveau-discipline. Entre les deux, le Code du travail, refondu par la loi « Avenir professionnel » de 2018, introduit la modularisation par blocs de compétences. Néanmoins, ces trois logiques convergent sous l'impulsion du paradigme de la formation tout au long de la vie, qui fonctionne désormais comme matrice conceptuelle unificatrice.

Pour comprendre les enjeux actuels, il convient de resituer cette transformation dans une perspective historique plus large. La formation tout au long de la vie contemporaine s'enracine dans l'idéal d'éducation permanente des années 1960-1970, porté par l'UNESCO et les mouvements d'éducation populaire. Cependant, cet idéal émancipateur a progressivement été réorienté, sous l'influence des politiques européennes et de la théorie du capital humain, vers une logique d'employabilité individuelle et d'adaptation au marché du travail.

Par conséquent, cette évolution génère des tensions spécifiques pour les formations sociales, historiquement ancrées dans des valeurs de solidarité collective et d'accompagnement de populations fragilisées par ces mêmes logiques d'individualisation. Comment alors former des professionnels à l'accompagnement social tout en adoptant des modalités formatives inspirées du management privé ? Cette contradiction n'est ni accidentelle ni temporaire puisqu'elle révèle l'inscription du travail social dans les transformations néolibérales de l'action publique.

Notre hypothèse centrale est que la formation tout au long de la vie fonctionne comme paradigme intégrateur permettant l'articulation de logiques initialement divergentes autour du concept pivot de « compétence ». Toutefois, cette intégration génère de nouvelles opportunités mais produit également des effets non intentionnels qui questionnent l'avenir du secteur social. L'analyse s'organise donc en quatre temps : description des trois logiques en convergence, analyse des mécanismes d'intégration systémique, examen des effets différenciés selon les niveaux de certification, et formulation d'enjeux stratégiques pour les organismes de formation en travail social.

## I. Trois logiques en convergence : cartographie d'un système hybride

### 1. La logique « métier » du CASF : l'identité professionnelle comme socle

Le Code de l'action sociale et des familles a historiquement structuré une conception singulière de la formation professionnelle, centrée sur la notion de « métier repère ». Cette approche ne réduit pas la compétence professionnelle à des savoir-faire techniques mais l'appréhende comme une capacité relationnelle globale intégrant posture éthique, réflexivité critique et engagement social.

Cette conception se matérialise concrètement par l'alternance longue, généralement organisée autour de 50 à 60% de stages selon les diplômes, considérée comme le cœur même de la professionnalisation. En effet, dans l'univers du CASF, c'est l'expérience qui fait la compétence, et c'est la confrontation répétée aux situations professionnelles qui permet la maturation de la posture attendue. D'où une validation traditionnellement horaire, qui privilégie la durée d'exposition aux situations professionnelles plutôt que l'accumulation de crédits académiques.

Cette logique métier s'accompagne historiquement d'une forte mobilité ascendante puisque les diplômés du travail social permettent des progressions de l'infra-bac au post-bac, favorisant des parcours professionnels évolutifs au sein d'un même secteur d'activité. L'apprentissage s'inscrit naturellement dans cette logique métier comme modalité d'alternance renforcée.

### 2. La logique « niveau-discipline » du Code de l'éducation : la hiérarchisation académique

L'universitarisation des diplômes d'État introduit une rationalité radicalement différente, héritée du modèle humboldtien européen<sup>1</sup>, où la valeur d'un diplôme se mesure au degré de maîtrise disciplinaire validé par la recherche et reconnu par les pairs académiques.

Cette logique impose ses propres temporalités : le semestre universitaire de 12 semaines remplace progressivement la validation horaire, tandis que le contrôle continu devient la norme, et que le stage professionnel se transforme en terrain « d'investigation scientifique ». Parallèlement, l'adossement à la recherche devient une orientation qui modifie les profils de formateurs recherchés et les contenus dispensés.

L'universitarisation introduit également une hiérarchisation académique claire, mesurée en crédits ECTS, qui facilite la reconnaissance européenne mais qui entre en tension avec la logique de progression par métiers propre au secteur social. Cette transformation facilite certes la reconnaissance statutaire mais génère des tensions avec l'approche intégrative traditionnelle du travail social. Elle impose également des transformations majeures des équipes pédagogiques, notamment le recrutement de docteurs et le développement de partenariats universitaires.

### 3. La logique « compétence modulaire » du Code du travail : l'individualisation des parcours

---

<sup>1</sup> Modèle caractérisé par l'unité entre enseignement et recherche, l'autonomie académique, et la formation par la science plutôt que pour un métier spécifique.

La loi « Avenir professionnel » de 2018 a institutionnalisé une troisième grammaire, celle de la compétence modulaire et traçable. Dans cette logique, chaque apprentissage doit être observable, transférable et capitalisable individuellement par la personne qui se forme.

Le bloc de compétences devient simultanément une unité de certification permettant la validation partielle, une unité de financement via le CPF, et un levier d'individualisation facilitant VAE, apprentissage et AFEST. Cette approche révolutionne les modalités de financement de la formation en permettant un « achat au détail » de compétences spécifiques, mais elle interroge également la cohérence des parcours et la reconnaissance collective des qualifications. Car si chaque bloc peut être validé séparément, reste la question de savoir comment préserver l'identité professionnelle globale qui faisait la spécificité des métiers du travail social.

En outre, par ce « transfert » de la certification au cœur du Code du travail, la loi de 2018 a conféré un nouveau pouvoir aux partenaires sociaux et aux branches professionnelles. Celles-ci s'affirment comme des acteurs de certification à part entière, créant des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) dont la valeur juridique ne dépend pas uniquement de l'enregistrement au RNCP, mais de leur inscription dans les grilles de classification des conventions collectives. Cette autonomie naissante marque un renforcement significatif de leur rôle, faisant d'elles des acteurs clés dans la définition des compétences requises sur le marché du travail.

#### **4. La FTLV comme matrice intégratrice : tensions et synthèses**

Ces trois logiques convergent sous l'impulsion de la formation tout au long de la vie, qui fonctionne comme paradigme unificateur mais génère des tensions spécifiques pour les formations sociales. En effet, comment articuler une formation de plus en plus personnalisée à des métiers fondés sur la relation, l'altérité, et l'engagement collectif ? Comment former des professionnels à l'accompagnement de publics fragilisés par les logiques d'individualisation tout en adoptant ces mêmes logiques dans les formations ?

Malgré ces contradictions apparentes, des convergences s'observent : centralité du concept de compétence dans les trois approches, individualisation croissante des parcours formatifs, reconnaissance de l'expérience professionnelle, et modularisation des cursus avec validation partielle. Néanmoins, des tensions structurelles persistent entre formation collective et parcours individualisés, entre temps long de maturation et efficacité immédiate, entre solidarité professionnelle et concurrence sur le marché des compétences, et entre éthique du care et logiques managériales.

Pour sortir de ces contradictions, il importe de repenser la formation tout au long de la vie dans une logique inclusive et pluraliste, capable de conjuguer utilité économique et finalités sociales. Cela suppose de garantir l'effectivité du droit à la formation pour tous, de reconnaître les inégalités structurelles d'accès, et de restaurer une vision politique de la formation qui articule émancipation individuelle et projet collectif.

## II. Mécanismes d'intégration : vers un nouveau paradigme certificatoire

### 1. La compétence comme lingua franca intersystémique

L'analyse révèle que le concept de compétence s'est progressivement imposé comme langage commun permettant la traduction entre les trois logiques. Cependant, cette convergence lexicale masque des acceptions différenciées selon les contextes d'usage.

Dans la logique CASF, la compétence professionnelle, traditionnellement appréhendée de manière globale et relationnelle, s'articule désormais avec les exigences de traçabilité et d'évaluation issues des deux autres codes. Dans la logique universitaire du Code de l'éducation, la compétence devient le pont entre savoirs académiques et application professionnelle, où les mémoires de recherche-action, les stages et les enseignements ne visent plus seulement l'acquisition de connaissances mais le développement de compétences réflexives et de méthodologiques transférables. Enfin, dans la logique modulaire du Code du travail, la compétence constitue l'unité de base du système puisque chaque bloc correspond à un ensemble cohérent de compétences, chaque parcours de formation tout au long de la vie vise l'acquisition de compétences spécifiques, et chaque validation porte sur des compétences observables et transférables.

Cette polysémie contrôlée facilite l'interopérabilité des systèmes tout en préservant leurs spécificités. Elle permet ainsi l'émergence d'un « créole » certificatoire où les acteurs peuvent naviguer entre les différents registres selon les contextes, témoignant de l'émergence d'un nouveau paradigme où la compétence fonctionne comme langage commun permettant la traduction entre les différentes logiques.

### 2. L'architecture certificatoire comme infrastructure d'intégration

Cette centralité nouvelle de la compétence trouve sa traduction opérationnelle dans la révolution certificatoire engagée par la loi de 2018. La certification professionnelle, désormais pilotée par France Compétences, vise à instituer un véritable « état professionnel » de la personne, comparable à son état civil.

Dans cette logique, les certifications ne se contentent plus de sanctionner un niveau d'études ou de connaissances mais garantissent une capacité démontrée à l'exercice d'une activité professionnelle. Cette transformation repositionne les diplômes d'État du travail social dans un écosystème certificatoire unifié où coexistent titres professionnels, certifications de qualification professionnelle et diplômes universitaires. L'enregistrement au RNCP devient alors la condition sine qua non pour l'accès aux financements publics et la reconnaissance sur le marché du travail.

La modularisation en blocs de compétences répond à cette exigence de lisibilité tout en préservant la possibilité de validations partielles et de parcours individualisés. C'est elle qui rend possible l'équivalence entre heures de formation, crédits ECTS et blocs certifiants, créant un système de correspondances qui facilite les passerelles et les réorientations.

### 3. Les temporalités comme révélateur des tensions systémiques

L'orchestration de ces trois logiques se heurte néanmoins à un défi majeur : l'articulation de temporalités qui ne se superposent pas naturellement. En effet, le semestre universitaire de 12 semaines, l'alternance hebdomadaire de l'apprentissage, et les entrées/sorties permanentes liées au CPF obéissent à des

logiques temporelles différentes. L'alternance rythme-entreprise de l'apprentissage, avec ses semaines dédiées en centre ou en structure, introduit des contraintes supplémentaires pour les calendriers de formation et l'ingénierie pédagogique des organismes de formation.

Cette difficulté impose l'invention de « calendriers matriciels » capables d'articuler ces différents rythmes. Certains organismes de formation expérimentent ainsi des organisations modulaires où les mêmes contenus sont dispensés selon des modalités temporelles différentes pour s'adapter aux contraintes spécifiques de chaque public. Cette créativité organisationnelle est remarquable mais génère une complexité croissante dans la gestion pédagogique.

L'enjeu temporel révèle également des tensions plus profondes : là où la logique métier privilégie les temps longs de maturation professionnelle, la logique universitaire impose des échéances semestrielles, tandis que la logique modulaire favorise l'accumulation rapide de certifications. Cette tension interroge fondamentalement les modalités de préservation de la dimension transformatrice des formations en intervention sociale.

#### **4. L'économie politique de la transformation**

Les modalités de financement exercent un impact direct et structurant sur l'ingénierie pédagogique. L'analyse des coûts-contrats apprentissage révèle une logique de financement individualisé caractéristique de la formation tout au long de la vie : environ 7 800€ pour un niveau 6, 6 000€ pour un DEAES selon les dernières grilles tarifaires.

Ces montants, calculés par apprenant et par parcours complet, rendent les heures « en centre » particulièrement coûteuses et conduisent mécaniquement à une compression du temps présentiel et à un basculement de certains contenus vers des modalités en ligne. Inversement, l'évolution réglementaire qui facilite le financement de l'accompagnement VAE incite les établissements de formation à créer des « services VAE » spécialisées et à redéployer des heures de face-à-face pédagogique vers des temps de tutorat individualisé.

Ainsi, les logiques financières modifient concrètement la répartition des ressources pédagogiques et transforment le métier de formateur vers plus d'accompagnement individualisé. Cette transformation s'accompagne d'une spécialisation croissante des formateurs sur des fonctions d'expertise spécifique, modifiant profondément l'économie générale de l'activité de formation.

### III. Effets différenciés selon les niveaux : une segmentation croissante

Cette convergence systémique ne produit pas des effets uniformes sur l'ensemble du système de formation des métiers de l'intervention sociale. Si certaines transformations sont communes à tous les niveaux de certification, leurs modalités d'expression et leur intensité varient considérablement selon que l'on s'intéresse aux formations de niveau 4, 6 ou 7. Cette différenciation s'explique par la diversité des publics, des finalités professionnelles et des logiques institutionnelles qui caractérisent chaque segment.

#### 1. Transformations communes : vers une individualisation généralisée

Avant d'analyser les spécificités de chaque niveau, il convient d'identifier les mutations qui affectent l'ensemble du système, créant un nouveau paysage formatif pour le travail social. Trois transformations majeures méritent une attention particulière car elles redéfinissent les conditions d'accès, de financement et de validation des formations.

L'éligibilité généralisée au Compte Personnel de Formation constitue la transformation la plus visible et la plus immédiate. Pour la première fois dans l'histoire de la formation, les individus peuvent « acheter » directement des formations ou des blocs de compétences, créant un véritable marché B2C qui court-circuite les logiques institutionnelles traditionnelles. Cette autonomisation financière modifie profondément la relation entre apprenants et organismes de formation : les premiers deviennent des « clients » aux attentes explicites, tandis que les seconds doivent développer des stratégies commerciales et marketing jusqu'alors inédites dans ce secteur.

Cette transformation s'accompagne nécessairement d'une individualisation croissante des parcours. Les apprenants construisent désormais des trajectoires « à la carte », assemblant des blocs selon leurs besoins immédiats et leurs contraintes personnelles, plutôt que de suivre des cursus prédéfinis. Cette évolution répond certes aux attentes contemporaines de personnalisation mais complexifie considérablement la gestion pédagogique et questionne la cohérence globale des formations.

Le découpage obligatoire en blocs de compétences impose par ailleurs une révolution curriculaire dont les effets se font sentir à tous les niveaux. Chaque module doit désormais constituer une unité autonome et cohérente, évaluable indépendamment des autres. Cette exigence entre en tension avec les approches traditionnellement intégratives qui caractérisaient la formation sociale, où des notions comme la « relation d'aide » ou « l'accompagnement social » étaient conçues comme des compétences transversales irrigant l'ensemble du cursus.

Concrètement, cette fragmentation oblige les équipes pédagogiques à repenser entièrement leurs progressions. Elles doivent expliciter des articulations qui restaient souvent implicites, créer des redondances assumées entre modules pour garantir la cohérence globale, et développer de nouveaux outils d'évaluation adaptés à des compétences découpées artificiellement. Cette mutation représente un défi majeur d'ingénierie pédagogique qui transforme profondément le métier de formateur.

Enfin, la modularisation facilite mécaniquement le développement de la Validation des Acquis de l'Expérience en permettant des validations partielles progressives. Plutôt que de viser d'emblée la certification complète, les candidats peuvent désormais valider bloc par bloc, rendant la démarche moins intimidante et plus accessible. Cette évolution technique s'accompagne d'une reconnaissance sociale croissante de l'expérience professionnelle comme source légitime de compétences.

## 2. Appropriations spécifiques par niveau de certification

Ces transformations communes s'incarnent différemment selon les niveaux de certification, révélant des logiques spécifiques qui correspondent aux caractéristiques des publics et aux finalités professionnelles de chaque segment.

Au niveau 4 et infra, les formations de DEME, TISF et DEAES incarnent parfaitement la logique de formation tout au long de la vie. Elles attirent majoritairement des professionnels déjà en exercice qui cherchent soit à sécuriser leur parcours en obtenant une certification officielle, soit à évoluer vers de nouvelles fonctions. Cette population, contrainte par des impératifs professionnels et familiaux, trouve dans la modularisation une réponse adaptée à ses besoins : possibilité d'étaler la formation dans le temps, de combiner plusieurs modalités, et de financer par le CPF.

L'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) devait trouver à ce niveau son terrain d'élection théorique. Cette modalité visait à répondre aux attentes des employeurs qui peuvent former leurs salariés sans les libérer totalement, et aux contraintes des apprenants qui restent en activité. Toutefois, l'analyse des expérimentations révèle un décalage significatif entre les promesses initiales et la réalité de mise en œuvre. Beaucoup d'employeurs ont d'abord vu dans l'AFEST une opportunité de réduire les coûts de formation externe et de s'affranchir des contraintes des écoles, certains envisageant même de développer leurs propres services de formation interne.

Cette vision utilitariste a rapidement montré ses limites : transformer une situation de travail en situation formative exige une ingénierie pédagogique complexe, des tuteurs formés spécifiquement, et un accompagnement structuré qui représente un investissement considérable. La nécessité d'articuler séquences réflexives et séquences productives, de formaliser les apprentissages, et d'évaluer les acquis dans un environnement professionnel contraint a découragé nombre d'initiatives.

Le niveau 6, bénéficiant du grade licence, constitue selon nous le laboratoire d'expérimentation du nouveau système. L'arrivée de bacheliers généraux via Parcoursup a considérablement diversifié les profils d'entrée, introduisant des étudiants plus jeunes, moins familiers des réalités du secteur social mais porteurs d'autres compétences et motivations. Cette diversification impose un accompagnement à l'orientation renforcé et questionne les pédagogies traditionnelles.

L'innovation majeure réside dans la possibilité de « triple hybridation » : un même apprenant peut naviguer entre les statuts d'étudiant, d'apprenti et de stagiaire de la formation continue au cours de son parcours, combinant financement régional, contrat d'apprentissage et CPF selon ses besoins et opportunités. Cette hybridation se prolonge dans les modalités de certification, notamment à travers l'épreuve conclusive du mémoire désormais intégrée à un référentiel structuré en quatre blocs de compétences, relevant d'une logique de recherche-action et de démonstration de compétences transférables.

Cette souplesse inédite répond aux attentes d'une génération habituée à la personnalisation, mais exige des organismes de formation une capacité d'adaptation et une expertise administrative et de gestion financière considérablement renforcées.

Le contrat d'apprentissage occupe une place croissante à ce niveau, représentant souvent plus d'un tiers des effectifs. Il permet une professionnalisation rapide et bénéficie d'un financement attractif, mais suppose une coordination renforcée avec les employeurs et une attention accrue à la qualité de l'accompagnement tutorial.

Pour les organismes de formation, ce niveau représente un défi particulier : ils doivent simultanément affirmer leur spécificité professionnalisante face à la concurrence des universités, notamment les IUT qui développent des formations sociales, et démontrer leur légitimité académique pour délivrer un grade universitaire. Cette double exigence les pousse vers une transformation de leurs équipes et de leurs partenariats, modifiant profondément leur positionnement institutionnel.

Aux niveaux 7 et supra, les formations de DEIS, CAFDES et (CAFERUIS) s'adressent à des cadres expérimentés qui arrivent avec des attentes précises et des contraintes professionnelles fortes. Cette population privilégie la VAE, souvent plus de 60% des certifiés, pour des raisons de disponibilité temporelle et de valorisation de l'expérience acquise.

Ces candidats imposent un niveau de service élevé : accompagnement individualisé, adaptation aux contraintes d'agenda, reconnaissance fine des expertises déjà acquises. Ils cherchent moins une formation au sens classique qu'une montée en compétences ciblée, particulièrement sur les dimensions managériales et stratégiques que leurs postes d'encadrement exigent désormais.

La certification joue ici un rôle particulier de reconnaissance statutaire et salariale. Dans un secteur où les grilles de classification restent largement indexées sur les diplômes, l'obtention d'un niveau 7 constitue souvent un préalable à l'évolution de carrière ou à la négociation salariale. Cette logique utilitaire transforme le rapport à la formation, vue moins comme un parcours de développement personnel que comme un investissement professionnel calculé.

L'apprentissage se développe également à ce niveau via des parcours ciblés à destination des futurs cadres du secteur, combinant expertise managériale et immersion professionnelle longue. Cette modalité répond aux besoins des structures employeuses de former leurs futurs encadrants tout en bénéficiant d'un financement externalisé.

### **3. La fragmentation des parcours et ses enjeux sociaux**

Au-delà des transformations propres à chaque niveau, l'évolution du système risque de produire un effet systémique majeur : la rupture des logiques d'ascension professionnelle qui structuraient traditionnellement les carrières dans le secteur social.

Historiquement, le système de formation sociale était organisé autour d'une logique de progression linéaire qui permettait aux professionnels d'évoluer par paliers successifs. Un moniteur éducateur pouvait ainsi accéder au diplôme d'éducateur spécialisé, puis au CAFERUIS, construisant une carrière ascendante fondée sur l'expérience cumulée et la formation continue. Ces passerelles créaient une culture professionnelle commune et une solidarité intergénérationnelle, où les « anciens » accompagnaient les nouveaux dans une logique de transmission.

La modularisation et la spécialisation par niveau brisent cette continuité. Chaque niveau développe désormais ses propres logiques, ses propres publics, et ses propres modalités. Les référentiels, découpés en blocs de compétences spécifiques, ne s'articulent plus automatiquement entre eux. Un professionnel

de niveau 4 ne peut plus « naturellement » évoluer vers le niveau 6, puisque les compétences acquises ne sont plus reconnues comme des prérequis mais comme des expériences à valider séparément.

Cette rupture produit un sentiment de déclassement particulièrement vif chez les professionnels de niveau 4 qui voient leurs collègues nouvellement diplômés de niveau 6 accéder d'emblée au grade licence. L'expérience professionnelle, autrefois valorisée comme un capital permettant la progression, devient secondaire face à la détention du « bon » niveau de certification.

Le phénomène dépasse le simple sentiment d'injustice puisqu'il révèle une transformation structurelle du secteur où la logique de l'expérience cède progressivement le pas à celle de la certification formelle. Les grilles salariales, les possibilités d'évolution, et l'accès aux postes d'encadrement se fondent de plus en plus sur les certifications obtenues plutôt que sur les compétences réellement acquises et démontrées dans l'exercice professionnel.

Cette évolution contribue à une segmentation croissante du secteur social en sous-groupes professionnels aux trajectoires de plus en plus étanches. La perte des passerelles naturelles entre niveaux menace également le renouvellement des cadres du secteur. Traditionnellement, les directeurs et chefs de service émergeaient des rangs des praticiens expérimentés qui gravissaient les échelons par la formation continue. Aujourd'hui, le risque existe de voir se développer des « classes » distinctes de professionnels : d'un côté les praticiens de terrain cantonnés à leurs fonctions initiales, de l'autre des cadres recrutés directement à leur niveau sans expérience pratique approfondie.

Cette spécialisation fonctionnelle, si elle répond à des besoins spécifiques, fragilise la culture professionnelle commune qui faisait la force du secteur social. Elle interroge l'avenir du secteur social comme espace professionnel unifié, capable de porter des valeurs communes et de maintenir une solidarité intergénérationnelle. Néanmoins, elle répond aussi à une réalité : la diversification des publics, des besoins, et des modalités d'exercice professionnel dans le secteur social contemporain.

## **IV. Enjeux stratégiques pour les OFTS : devenir architectes d'écosystèmes, de la vision globale à l'action**

Les transformations présentées dans les chapitres précédents ne constituent pas de simples ajustements techniques ou administratifs ; elles redessinent en profondeur le rôle, la fonction et la place des organismes de formation en travail social (OFTS) dans l'architecture globale des politiques éducatives et professionnelles. L'intégration progressive de la formation tout au long de la vie (FTLV) comme paradigme structurant a bouleversé le cadre d'action traditionnel, faisant émerger un nouvel espace stratégique où se superposent les logiques du Code de l'action sociale et des familles (CASF), du Code de l'éducation et du Code du travail. Ce chevauchement crée un environnement hybride, complexe, dans lequel les OFTS doivent affirmer une position claire, capable de conjuguer fidélité à leurs missions fondatrices et adaptation à des contraintes nouvelles.

Dans cet écosystème recomposé, les OFTS ne sont plus de simples dispensateurs de formation initiale conduisant à un diplôme d'État. Ils deviennent les architectes d'écosystèmes de compétences articulant diplômes complets, blocs de compétences, certifications partielles, validation des acquis de l'expérience (VAE), apprentissage et micro-certifications. L'apprentissage, en particulier, a connu depuis 2018 une progression spectaculaire dans le champ du travail social. Cette modalité ne peut plus être appréhendée comme un simple dispositif de financement ou une opportunité ponctuelle : elle agit comme un levier structurant qui transforme l'ingénierie des parcours, renforce le lien avec les employeurs et oblige à repenser les rythmes, les contenus et les modalités pédagogiques pour répondre aux réalités du terrain.

Après cette introduction, la première étape consiste à examiner comment les OFTS peuvent maîtriser l'articulation des différentes logiques qui encadrent leur action.

### **1. Maîtriser l'articulation des trois logiques : de la contrainte à l'opportunité**

#### 1.1 Préserver et réinventer l'identité professionnelle (enjeu CASF)

La montée en puissance des logiques modulaires et par blocs de compétences offre une flexibilité appréciable, mais elle comporte un risque majeur : celui d'une fragmentation des savoirs et d'une dilution des référentiels éthiques et relationnels qui fondent l'identité professionnelle des métiers du travail social. Dans un univers de plus en plus piloté par la mesure, la traçabilité et l'efficacité, il devient crucial de maintenir un socle commun de valeurs, de postures et de pratiques. Ce socle ne saurait se réduire à une compétence technique ou à un savoir procédural. Il inclut la capacité à comprendre les situations dans leur globalité, à inscrire l'action professionnelle dans un cadre éthique explicite et à valoriser le temps relationnel comme un élément essentiel de la qualité de l'intervention.

Pour préserver ces fondamentaux, il convient d'envisager l'intégration de méta-blocs transversaux qui dépasseraient la logique strictement utilitariste des blocs de compétences et assurerait la transmission de la posture professionnelle, de la réflexion éthique et de la compréhension systémique des situations. Ces méta-blocs pourraient être structurés autour de trois axes complémentaires : l'analyse de situations complexes mobilisant une approche systémique, l'éthique professionnelle appliquée aux dilemmes contemporains du travail social, et le développement d'une posture réflexive capable d'articuler théorie et pratique.

Cette approche suppose également la généralisation de dispositifs d'analyse de pratiques professionnelles tout au long du parcours, y compris dans les formats hybrides et à distance, afin de maintenir un lien permanent entre l'expérience vécue et la réflexion sur l'action. Ces dispositifs constituent des espaces privilégiés où peuvent se construire et se transmettre les références culturelles communes qui transcendent la spécialisation par blocs.

L'alternance traditionnelle, pilier de la formation sociale, doit être réinventée pour intégrer les nouvelles contraintes tout en préservant sa spécificité. Cela passe notamment par le maintien de stages longs et immersifs qui permettent une confrontation réelle à la complexité du terrain, même lorsque les parcours sont individualisés et fragmentés. L'apprentissage, en particulier, offre l'opportunité de créer des dispositifs d'alternance renforcée où l'accompagnement tutoral devient un véritable co-enseignement entre formateurs et professionnels expérimentés.

Cette évolution suppose le développement d'une ingénierie spécifique de l'alternance qui articule temps de pratique guidée, temps de réflexion collective et temps d'approfondissement théorique. Les outils numériques peuvent ici jouer un rôle facilitateur pour maintenir le lien entre les différents temps et espaces de formation, sans pour autant se substituer à la richesse de la rencontre humaine qui caractérise le travail social.

## 1.2 Développer la légitimité académique (enjeu Code éducation)

L'universitarisation des diplômes d'État impose aux OFTS de développer une double légitimité : celle de la professionnalisation experte et celle de la reconnaissance académique. Cette transformation ne peut être subie comme une contrainte externe mais doit être investie comme une opportunité de renforcement du positionnement institutionnel.

Internalisation de docteurs, partenariats universitaires et adossement recherche

Le recrutement de formateurs titulaires de doctorats n'est plus une option mais une nécessité stratégique pour garantir la crédibilité académique des formations de niveau licence et master. Cette évolution suppose une politique volontariste de recrutement qui articule expertise académique et connaissance du secteur professionnel. Les profils de docteurs ayant une expérience préalable du travail social constituent des ressources particulièrement précieuses car ils maîtrisent les deux cultures.

Parallèlement, le développement de partenariats structurés avec les établissements d'enseignement supérieur permet de mutualiser les ressources et de créer des synergies. Ces partenariats peuvent prendre diverses formes : conventions de co-diplomation, mise à disposition de formateurs, accès aux ressources documentaires, ou encore participation à des programmes de recherche communs.

L'adossement à la recherche constitue un levier déterminant de légitimation académique. Il ne s'agit pas seulement de développer des activités de recherche pour satisfaire aux exigences formelles, mais de construire une véritable culture de recherche-action qui enrichisse les pratiques pédagogiques et les contenus de formation. Cette démarche suppose la création de conditions favorables : temps dégagé pour les formateurs-chercheurs, soutien méthodologique, valorisation des publications, et reconnaissance dans les missions institutionnelles.

Enfin, la transformation des équipes pédagogiques constitue un défi majeur qui nécessite un accompagnement spécifique. Les formateurs issus du terrain professionnel doivent s'appropriier les codes académiques : méthodologie de recherche, rédaction scientifique, évaluation par les pairs, et intégration des dernières avancées théoriques dans leurs enseignements.

Cette montée en compétences peut s'organiser autour de dispositifs de formation interne : ateliers d'écriture scientifique, formations aux méthodes de recherche qualitative, accompagnement individualisé pour la préparation de communications ou publications. L'objectif n'est pas de transformer tous les formateurs en chercheurs professionnels mais de développer une culture commune qui articule expertise professionnelle et rigueur académique.

### 1.3 Optimiser les opportunités modulaires (enjeu Code travail)

La logique modulaire, initialement perçue comme une contrainte administrative, peut devenir un avantage concurrentiel pour les organismes qui sauront la maîtriser pleinement.

La maîtrise fine des mécanismes certificatoires devient un facteur de différenciation face à la concurrence croissante. Cette expertise ne se limite pas à la connaissance réglementaire mais inclut la capacité à concevoir des architectures pédagogiques modulaires qui préservent la cohérence des parcours tout en permettant des entrées et sorties flexibles.

Les OFTS qui développent une réelle expertise dans l'ingénierie par blocs de compétences, l'articulation avec la VAE, et l'optimisation des financements CPF disposent d'un avantage significatif. Cette maîtrise technique leur permet de proposer des solutions adaptées aux besoins spécifiques de chaque public tout en optimisant leurs modèles économiques.

La diversification des sources de financement impose de développer de nouvelles compétences en ingénierie financière et en relation client. Les OFTS doivent apprendre à naviguer entre les différents dispositifs : financements régionaux classiques, contrats d'apprentissage, CPF individuel, OPCO, et nouveaux dispositifs européens ou nationaux.

Cette diversification offre des opportunités de développement mais suppose également une capacité administrative renforcée et une grande réactivité face aux évolutions réglementaires. La maîtrise des relations avec les OPCO devient particulièrement stratégique car ces derniers jouent un rôle croissant dans la prescription de formations et l'évolution des référentiels professionnels.

Après avoir analysé ces leviers stratégiques internes, il convient désormais d'intégrer les transformations induites par la réforme en cours des diplômes d'État.

## **2. Intégrer les transformations induites par la réforme en cours des diplômes d'État**

### 2.1 Nouvelles orientations réglementaires et ouverture au numérique

Les projets d'arrêtés publiés à l'été 2025 annoncent une réforme de fond pour les DE de niveau 6 : référentiel à quatre blocs, harmonisation des volumes horaires, contrôle continu majoritaire, mémoire recherche- action et passerelles FTLV.

Ces nouveaux textes réécrivent les diplômes, répondent à la FTLV ou à l'universitarisation, et imposent aux organismes de formation en travail social (OFTS) des réorganisations stratégiques.

En outre, ces évolutions réglementaires accentuent la modularisation et intègrent systématiquement la dimension numérique dans tous les référentiels. Cette transformation ne constitue pas un simple ajout technique mais redéfinit les modalités mêmes de l'apprentissage et de l'évaluation des compétences.

Cette réforme s'inscrit également dans une dynamique plus large qui dépasse la seule question du numérique pour intégrer les enjeux de transition écologique et de prise en compte des vulnérabilités sociales et environnementales.

Ces dimensions, encore peu explicites dans les référentiels, constituent néanmoins des champs de compétences émergents que les OFTS sont appelés à anticiper, au même titre que les mutations technologiques et organisationnelles du secteur.

L'articulation entre innovation numérique et transition écologique ouvre ainsi la voie à des dispositifs pédagogiques renouvelés : simulations immersives permettant d'appréhender les impacts sociaux et environnementaux des politiques publiques, analyse de situations complexes intégrant les déterminants écologiques de la vulnérabilité, ou encore projets collaboratifs mobilisant les outils numériques pour expérimenter des réponses territorialisées aux enjeux de durabilité. Cette convergence entre compétences numériques, sociales et environnementales renforce la capacité des formations à répondre simultanément aux impératifs de professionnalisation et aux défis sociétaux contemporains.

La nouvelle génération de référentiels pousse plus loin la logique modulaire en permettant des validations partielles plus fines et en facilitant les parcours « à la carte ». Cette évolution répond aux attentes d'individualisation mais complexifie la gestion pédagogique et interroge la cohérence globale des formations.

Parallèlement, l'intégration du numérique devient transversale : elle ne se limite plus à des modules spécifiques mais irrigue l'ensemble des compétences attendues. Les futurs professionnels doivent maîtriser les outils numériques d'accompagnement, les plateformes collaboratives, et les enjeux de protection des données personnelles. Cette évolution suppose une transformation profonde des contenus et des méthodes pédagogiques.

L'essor de la formation à distance, accéléré par la crise sanitaire, ouvre des perspectives nouvelles pour l'accessibilité et la personnalisation des apprentissages. Les outils numériques permettent de créer des parcours adaptatifs, de proposer des ressources diversifiées, et de maintenir le lien pédagogique malgré les contraintes géographiques ou temporelles.

Cependant, cette évolution soulève des questions spécifiques pour le travail social, secteur fondé sur la relation humaine. Comment préserver la dimension relationnelle et émotionnelle des apprentissages dans un environnement numérique ? Comment évaluer les compétences relationnelles à distance ? Comment éviter que la dématérialisation ne reproduise ou aggrave les inégalités d'accès à la formation ?

Ces défis appellent une approche nuancée qui combine les avantages du numérique avec le maintien d'espaces présentiels privilégiés pour les apprentissages relationnels. L'hybridation devient alors une compétence stratégique qui permet d'optimiser les différentes modalités selon les objectifs pédagogiques.

## 2.2 Révolution de l'ingénierie pédagogique

### Nouveaux modèles pédagogiques hybrides (présentiel/distanciel)

L'ingénierie pédagogique doit être entièrement repensée pour articuler efficacement présentiel et distanciel. Cette articulation ne peut se limiter à une simple répartition horaire mais doit créer une véritable complémentarité pédagogique où chaque modalité apporte sa valeur ajoutée spécifique.

Le présentiel doit être réservé aux apprentissages qui nécessitent l'interaction directe : travail en groupe, simulation de situations professionnelles, analyse de pratiques, et développement des compétences relationnelles. Le distanciel peut optimiser la transmission de connaissances théoriques, la réflexion individuelle, et le suivi personnalisé des apprentissages.

Cette hybridation suppose également de repenser les temporalités et les espaces d'apprentissage. Les calendriers doivent intégrer les contraintes spécifiques de chaque modalité, tandis que les espaces physiques doivent être réaménagés pour faciliter la polyvalence pédagogique.

La transformation numérique impose aussi une montée en compétences massive des équipes pédagogiques. Au-delà de la simple maîtrise technique des outils, il s'agit de développer une nouvelle culture pédagogique qui intègre le numérique comme levier d'innovation plutôt que comme simple support de diffusion.

Cette formation doit être progressive et accompagnée pour éviter les résistances et garantir une appropriation effective. Elle peut s'organiser autour de plusieurs dimensions : maîtrise technique des plateformes et outils, conception de ressources pédagogiques numériques, animation de séquences à distance, et évaluation en ligne.

L'accompagnement au changement devient crucial car la transformation numérique modifie profondément les postures professionnelles des formateurs. Ces derniers doivent développer de nouvelles compétences d'animation, d'accompagnement individualisé, et de médiation technologique tout en préservant leur expertise métier.

L'évaluation des compétences professionnelles dans un environnement numérique constitue un défi technique et pédagogique majeur. Comment s'assurer de l'authenticité des productions ? Comment évaluer les compétences relationnelles à distance ? Comment adapter les modalités d'évaluation aux spécificités du numérique ?

Ces questions appellent l'innovation dans les modalités d'évaluation : utilisation de portfolios numériques, évaluations en situation simulée via des outils immersifs, ou encore évaluations par les pairs en mode collaboratif. La blockchain commence également à être expérimentée pour certifier l'authenticité et la traçabilité des acquis.

Une fois ces changements intégrés, la question du repositionnement institutionnel devient centrale pour naviguer entre tutelles et partenaires.

### **3. Repositionnement institutionnel : naviguer entre tutelles et partenaires**

#### 3.1 Relations renouvelées avec les employeurs et branches professionnelles

Le développement de l'apprentissage modifie l'équilibre des relations entre organismes de formation et employeurs. Ces derniers, en tant que financeurs directs via les contrats d'apprentissage, acquièrent un pouvoir de prescription et d'orientation des formations qui était traditionnellement dévolu aux pouvoirs publics.

Cette évolution crée de nouvelles opportunités de partenariat mais génère également des risques d'instrumentalisation. Les employeurs peuvent être tentés de privilégier les compétences immédiatement opérationnelles au détriment de la formation générale et de l'ouverture critique qui caractérisent traditionnellement les formations sociales.

Les OPCO renforcent cette tendance en développant leurs propres orientations sectorielles et en conditionnant leurs financements à des critères d'adéquation emploi-formation de plus en plus précis. Cette évolution peut enrichir l'ancrage professionnel des formations mais risque également de réduire leur dimension transformatrice et critique.

Face à ces évolutions, les OFTS doivent développer des stratégies de partenariat qui préservent leur autonomie pédagogique tout en intégrant les besoins des employeurs. La co-construction des référentiels devient un enjeu stratégique qui permet d'articuler exigences professionnelles et finalités éducatives.

Cette co-construction suppose le développement d'une veille prospective sur l'évolution des métiers et des besoins en compétences. Les OFTS doivent anticiper les transformations sectorielles, identifier les compétences émergentes, et adapter leurs formations en conséquence. Cette capacité d'anticipation constitue une valeur ajoutée distinctive face à des acteurs moins spécialisés.

La participation aux instances de branche, aux observatoires métiers, et aux réseaux professionnels devient ainsi un investissement stratégique qui permet d'influencer l'évolution des référentiels plutôt que de les subir.

L'expansion de l'apprentissage impose une attention renforcée à la qualité de l'alternance et à la professionnalisation du tutorat. Les maîtres d'apprentissage ne sont pas automatiquement des formateurs expérimentés et nécessitent un accompagnement spécifique pour assurer leur mission pédagogique.

Cette professionnalisation peut prendre diverses formes : formation des tuteurs aux techniques pédagogiques, création d'outils d'accompagnement et d'évaluation, organisation de réseaux d'échanges de pratiques, ou encore reconnaissance statutaire et financière de la fonction tutorale.

L'enjeu dépasse la simple amélioration technique car la qualité du tutorat conditionne directement l'efficacité de l'alternance et la satisfaction des apprenants. Les OFTS qui développent une expertise reconnue dans l'accompagnement des tuteurs disposent d'un avantage concurrentiel significatif pour attirer et fidéliser les employeurs partenaires.

### 3.2 Stratégies politiques vis-à-vis des administrations centrales

La rapidité des évolutions réglementaires impose aux OFTS de développer une capacité d'influence et de veille politique. La participation aux instances nationales de concertation devient stratégique pour anticiper les évolutions, défendre les spécificités du secteur, et orienter les réformes dans un sens favorable.

Cette participation suppose le développement d'expertises spécialisées et la capacité à produire des analyses étayées sur les impacts des réformes. UNAFORIS doit jouer un rôle crucial dans cette représentation collective.

Face à la tendance à la standardisation des dispositifs de formation, il devient crucial de défendre les spécificités du travail social qui justifient des modalités particulières d'organisation et d'évaluation. Ce plaidoyer doit s'appuyer sur des arguments solides : spécificité des compétences relationnelles, importance des temps longs de maturation professionnelle, nécessité de l'alternance qualitative, et dimension éthique des pratiques.

Cette argumentation doit être étayée par des données factuelles sur l'efficacité des modalités spécifiques au travail social et leur impact sur la qualité des interventions professionnelles. La recherche-action

devient ici un outil de légitimation qui permet de documenter scientifiquement les pratiques pédagogiques innovantes.

### 3.3 Négociation avec les Conseils régionaux

#### Évolution du financement dans un contexte de diversification

La diversification des sources de financement modifie les relations avec les Conseils régionaux, traditionnellement financeurs principaux de la formation sociale. Ces derniers doivent composer avec la montée en puissance de l'apprentissage, le développement du CPF, et l'intervention croissante des OPCO.

Cette évolution peut fragiliser le financement des formations moins attractives pour les dispositifs marchands (formations de niveau IV, publics en difficulté) mais peut également créer des opportunités de développement pour les formations innovantes. Les Régions tendent à concentrer leurs financements sur leurs priorités stratégiques, ce qui suppose une capacité d'adaptation et de négociation renforcée de la part des OFTS.

Au-delà de la seule relation financière, se pose désormais la question stratégique de la capacité des OFTS à se structurer et à se fédérer à l'échelle régionale, devenue un niveau central des politiques de formation, d'emploi et d'orientation.

Dans un périmètre où le travail social pèse souvent peu face aux formations sanitaires ou aux grands dispositifs économiques, la construction de plateformes régionales capables de porter une parole collective constitue un levier politique majeur.

L'expérience de certaines régions montre que cette capacité à « parler d'une même voix » permet aux OFTS de dépasser le cadre strict des formations sociales pour s'inscrire dans des politiques plus larges de formation tout au long de la vie, d'innovation pédagogique, de transition numérique et d'inclusion professionnelle.

Ce repositionnement facilite l'accès à des appels à projets régionaux, nationaux ou européens (FSE+, FEDER), notamment sur le développement de l'AFEST, des dispositifs numériques, ou des actions en amont des parcours qualifiants.

Par ailleurs, la régionalisation des services de l'État, des OPCO et des fédérations d'employeurs impose aux OFTS une capacité renouvelée à dialoguer avec des interlocuteurs décisionnaires situés à ce niveau territorial.

Pour les établissements historiquement ancrés dans des relations de proximité, cette montée en échelle rend vitale la structuration collective afin de préserver une capacité d'influence et de négociation effective.

## **4. Innovations organisationnelles et mutations des métiers**

### 4.1 Transformation du métier de formateur

Évolution vers l'accompagnement individualisé et l'ingénierie modulaire

Le métier de formateur évolue profondément sous l'effet de l'individualisation des parcours et de la modularisation des contenus. Le modèle traditionnel du cours magistral dispensé à un groupe homogène cède progressivement la place à des approches plus diversifiées : accompagnement individualisé, tutorat, conception de ressources pédagogiques modulaires, et animation de communautés d'apprentissage.

Cette évolution suppose le développement de nouvelles compétences : capacité d'adaptation aux profils diversifiés, maîtrise de l'ingénierie pédagogique modulaire, et techniques d'accompagnement individualisé. Le formateur devient progressivement un architecte de parcours plutôt qu'un simple transmetteur de contenus.

Nouvelles expertises (VAE, numérique, interface académique/professionnelle)

La diversification des modalités de formation impose aux formateurs de développer des expertises spécialisées. L'accompagnement VAE requiert des compétences spécifiques en analyse d'expérience et en aide à la formalisation des acquis. La formation numérique suppose la maîtrise d'outils techniques et de nouvelles modalités d'animation pédagogique. L'interface avec le monde académique exige des compétences en recherche et en publication scientifique.

Cette spécialisation croissante modifie l'organisation du travail et peut générer des inégalités au sein des équipes selon que les formateurs maîtrisent ou non ces nouvelles expertises. Elle suppose un accompagnement spécifique pour éviter la fracture entre formateurs « traditionnels » et formateurs « innovants ».

#### 4.2 Modèles organisationnels émergents

Face à la complexification de l'environnement, deux stratégies organisationnelles principales se dessinent. La spécialisation critique consiste à développer une expertise reconnue sur un segment spécifique (public, niveau, modalité) pour créer un avantage concurrentiel distinctif. Cette approche permet de développer une excellence particulière mais peut fragiliser l'établissement en cas d'évolution des besoins.

La mutualisation coopérative privilégie le partage de ressources avec d'autres établissements pour optimiser les moyens et développer une offre complémentaire. Cette approche permet de mutualiser les risques et de proposer des parcours plus diversifiés mais suppose une capacité de coordination et de gouvernance partagée.

Le choix entre ces deux stratégies dépend des spécificités territoriales, de la taille des établissements, et de leurs ressources disponibles. Certains organismes développent des approches hybrides qui combinent spécialisation sur certains segments et coopération sur d'autres.

#### Innovations structurelles : calendriers matriciels, plateformes partagées

La nécessité d'articuler des temporalités différentes (universitaire, professionnelle, individualisée) impose l'invention de nouveaux modèles organisationnels. Les calendriers matriciels permettent de proposer les mêmes contenus selon des rythmes adaptés aux différents publics. Cette flexibilité suppose une ingénierie complexe mais répond aux besoins croissants de personnalisation.

Les plateformes pédagogiques partagées permettent de mutualiser les ressources numériques et de créer des parcours hybrides intégrant plusieurs établissements. Cette mutualisation technique facilite l'innovation pédagogique et optimise les investissements numériques.

La complexification des activités impose également le développement de services supports spécialisés qui déchargent les formateurs de tâches techniques spécifiques.

- Le service VAE nécessite des compétences particulières en accompagnement individualisé et en ingénierie de reconnaissance des acquis.
- Le développement international suppose une expertise en mobilité étudiante et en reconnaissance des diplômes.
- L'adossement à la recherche requiert des compétences en méthodologie scientifique et en valorisation des travaux.

Ces services peuvent être développés en interne ou mutualisés entre plusieurs établissements selon les ressources disponibles et les stratégies de développement. Leur professionnalisation constitue un facteur de différenciation face à la concurrence.

#### 4.3 Partenariats stratégiques renouvelés

La relation avec l'université évolue d'un simple partenariat de prestation (mise à disposition de formateurs, validation de diplômes) vers une co-construction plus approfondie. Cette évolution peut prendre diverses formes : co-développement de formations, programmes de recherche communs, échanges de formateurs, ou création de structures mixtes.

Cette transformation suppose de dépasser les méfiances réciproques entre cultures professionnalisantes et académiques pour créer des synergies authentiques. L'université apporte sa légitimité scientifique et ses ressources de recherche, tandis que les OFTS apportent leur expertise professionnelle et leur connaissance des besoins de terrain.

Les coopérations entre OFTS se développent pour répondre aux défis communs et optimiser les ressources. Ces coopérations peuvent être territoriales (mutualisation d'équipements, échanges de formateurs) ou sectorielles (développement de formations spécialisées, veille prospective partagée).

Elles permettent de créer des économies d'échelle, de partager les risques d'innovation, et de porter une voix collective face aux institutionnels. Leur réussite suppose néanmoins de dépasser les logiques concurrentielles pour construire des projets authentiquement partagés.

Les collectivités territoriales développent des politiques d'innovation sociale qui créent de nouvelles opportunités de partenariat. Les OFTS peuvent contribuer à l'expérimentation de nouvelles modalités d'intervention, à la formation des acteurs locaux, ou au développement de recherches-actions territoriales.

Ces partenariats permettent d'ancrer les formations dans les enjeux territoriaux et de créer des liens directs entre formation et innovation sociale. Ils constituent également des opportunités de diversification des financements et de développement de nouvelles expertises.

#### 4.4 Diversification de l'offre et élargissement des publics

Si le cœur de légitimité des OFTS demeure la maîtrise des diplômes d'État, la soutenabilité économique et la capacité d'innovation à long terme supposent le développement de stratégies complémentaires.

La formation professionnelle continue, les diplômes universitaires, les cycles spécialisés, ainsi que des micro-certifications partiellement autonomes par rapport aux parcours canoniques, constituent des leviers de diversification permettant à la fois d'élargir l'offre et de financer des segments moins rentables mais socialement essentiels.

Cette diversification interroge également la définition du public cible.

Au-delà des seuls professionnels du travail social, les OFTS peuvent être amenés à former des acteurs d'autres secteurs – santé, éducation, insertion, entreprises, collectivités – ainsi que des publics non professionnels impliqués dans les politiques inclusives et l'accompagnement des personnes vulnérables.

Cette ouverture élargit la « zone de chalandise » des établissements tout en renforçant leur rôle comme plateformes territoriales de diffusion d'une culture commune de l'accompagnement social.

#### 4.5 Gouvernance, partenariats et sécurisation juridique

Les transformations induites par l'intégration des trois logiques interrogent directement les modèles de gouvernance des OFTS.

La complexification des partenariats – avec les universités, les employeurs, les branches professionnelles, les collectivités et les financeurs européens – rend de plus en plus nécessaire une diversification de la composition des instances dirigeantes.

L'intégration de représentants du monde universitaire, de la formation professionnelle, des politiques de l'emploi ou de l'entreprise au sein des conseils d'administration permet de mieux articuler les rationalités académique, professionnelle et économique dans la stratégie institutionnelle. Sans cette hybridation des profils décisionnaires, l'orchestration des trois logiques risque de rester formelle plutôt que véritablement opérationnelle.

Ces évolutions soulèvent également des enjeux juridiques et fiscaux croissants.

Le recours au mécénat, aux financements participatifs ou aux fonds européens expose les OFTS à des cadres réglementaires complexes : reconnaissance d'intérêt général, régime de minimis, ou risque de requalification des subventions en aides d'État au sens du droit européen.

La sécurisation de ces montages financiers suppose le développement d'une expertise juridique spécifique afin de préserver les modèles associatifs et d'éviter une bascule contrainte vers des logiques de marché ou de mise en concurrence formalisée.

## V – Perspectives et scénarios d'évolution 2025-2035

### 1 Défis technologiques et pédagogiques

#### Intelligence artificielle, réalité virtuelle, blockchain certificatoire

Les technologies émergentes transformeront profondément les modalités de formation dans les prochaines années. L'intelligence artificielle permettra de personnaliser les parcours d'apprentissage, d'adapter les contenus aux profils individuels, et d'automatiser certaines tâches d'évaluation. La réalité virtuelle offrira des possibilités inédites de simulation de situations professionnelles complexes, particulièrement utiles pour les métiers relationnels.

La blockchain révolutionnera la certification en permettant la création de portfolios de compétences infalsifiables et transférables. Cette technologie facilitera la reconnaissance des acquis et la construction de parcours modulaires sécurisés.

Ces évolutions supposent des investissements technologiques importants et une transformation des compétences pédagogiques. Les OFTS qui anticipent ces transformations disposeront d'un avantage concurrentiel significatif.

#### Granularité certificatoire croissante : micro-certifications et badges numériques

La tendance à la micro-certification s'accroîtra avec le développement de badges numériques permettant de valider des compétences très spécifiques. Cette granularité croissante répond aux besoins d'adaptation rapide aux évolutions des métiers mais interroge la cohérence globale des parcours professionnels.

Les OFTS devront développer une expertise dans la conception de micro-certifications qui s'articulent dans des parcours cohérents tout en répondant aux besoins immédiats des professionnels et employeurs.

#### Préservation de la cohérence professionnelle dans l'ultra-individualisation

Le défi majeur consistera à préserver l'identité professionnelle collective dans un environnement d'ultra-individualisation des parcours. Comment maintenir une culture professionnelle commune quand chaque professionnel construit son parcours de manière singulière ?

Cette préservation supposera l'invention de nouveaux dispositifs de socialisation professionnelle : communautés de pratique virtuelles, événements professionnels transversaux, ou référentiels éthiques partagés.

### 2 Évolutions des financements et modèles économiques

#### Diversification des sources (FSE+, mécénat, participatif)

Les sources de financement se diversifieront avec le développement de nouveaux dispositifs européens, du mécénat d'entreprise, et du financement participatif. Cette diversification créera de nouvelles opportunités mais imposera également une capacité de recherche de financements et de gestion multi-sources renforcée.

Les OFTS devront développer une expertise en montage de projets européens, en relations avec les fondations privées, et en communication vers le grand public pour développer ces nouveaux financements.

#### Optimisation coûts/rentabilité et nouveaux modèles hybrides

La pression sur les coûts s'intensifiera avec la concurrence accrue et la diversification des acteurs. Les OFTS devront optimiser leurs modèles économiques en développant des formations rentables (apprentissage, formation continue) pour financer des missions moins lucratives mais socialement utiles (formation des publics en difficulté).

Cette optimisation supposera le développement de tableaux de bord économiques sophistiqués et une capacité de pilotage financier renforcée.

### **3 Recomposition du paysage institutionnel**

#### Évolution des compétences Région/État et impact des politiques européennes

La répartition des compétences entre État et Régions continuera d'évoluer avec un renforcement probable du pilotage régional. Les politiques européennes pèseront également davantage sur l'organisation des formations avec le développement de dispositifs transnationaux et de standards européens.

Ces évolutions imposent une veille politique accrue et une capacité d'adaptation aux nouvelles règles du jeu institutionnel.

#### Anticipation de la concurrence privée accrue

L'ouverture du marché de la formation attirera de nouveaux acteurs privés disposant de capacités d'investissement et d'innovation importantes. Ces nouveaux entrants pourront proposer des modalités pédagogiques innovantes, des outils technologiques avancés, et des approches marketing sophistiquées.

Face à cette concurrence, les OFTS devront affirmer leur valeur ajoutée spécifique : expertise métier approfondie, connaissance des enjeux éthiques, ancrage territorial, et culture professionnelle du travail social. Cette différenciation supposera une capacité d'innovation et de communication renforcée.

#### Stratégies de différenciation et de positionnement à long terme

Les OFTS devront développer des stratégies de positionnement claires qui articulent excellence pédagogique, innovation technologique, et fidélité aux valeurs du travail social. Cette différenciation peut s'appuyer sur plusieurs leviers : spécialisation sur des niches d'expertise, développement de partenariats distinctifs, innovation pédagogique, ou encore engagement dans l'innovation sociale territoriale

Le succès à long terme dépendra de la capacité à conjuguer adaptation aux évolutions techniques et préservation de l'identité professionnelle spécifique du travail social.

## Conclusion : orchestrer la complexité sans perdre le sens

L'articulation entre Code de l'action sociale et des familles, Code de l'éducation, et Code du travail dessine un paysage profondément renouvelé de la formation en travail social. Cette transformation ne constitue ni un simple ajustement technique ni une contrainte externe subie, mais révèle l'inscription du secteur social dans les mutations contemporaines de l'État social et du salariat.

### Bilan critique de la convergence systémique

La convergence des trois logiques sous l'égide de la formation tout au long de la vie produit des effets ambivalents qui appellent une évaluation nuancée, évitant tant l'optimisme béat que le pessimisme stérile.

Du côté des opportunités confirmées, on observe une démocratisation réelle de l'accès à la formation via le CPF, qui permet à des publics jusqu'alors exclus d'engager des parcours de qualification. La reconnaissance de l'expérience professionnelle par la VAE ouvre des possibilités inédites de valorisation des compétences acquises en situation de travail. La flexibilisation des parcours répond à la diversité croissante des situations personnelles et professionnelles, tandis que le renforcement de la reconnaissance statutaire des diplômés sociaux facilite les mobilités intersectorielles et les évolutions de carrière.

Cependant, des risques structurels accompagnent ces évolutions. La marchandisation croissante de la formation et des trajectoires professionnelles transforme l'éducation en bien de consommation, potentiellement au détriment de sa dimension émancipatrice. La fragmentation de la culture professionnelle commune menace la cohésion du secteur social, tandis que l'individualisation des parcours peut affaiblir les solidarités collectives qui constituent pourtant une ressource essentielle de l'action sociale. Enfin, la standardisation internationale, si elle facilite les mobilités, risque d'appauvrir la spécificité des modèles nationaux de formation sociale.

Ces transformations soulèvent également des défis systémiques complexes. L'articulation de temporalités hétérogènes entre les trois logiques exige une inventivité organisationnelle constante. La préservation de l'identité métier dans un contexte modulaire suppose une créativité pédagogique soutenue. La formation des formateurs aux nouvelles expertises requises représente un investissement considérable, tandis que le financement de la transition vers les nouveaux modèles pose des questions d'équité et de soutenabilité.

### Repositionnement stratégique des organismes de formation

Pour les organismes de formation, l'enjeu central consiste à passer du statut d'« école à diplôme » à celui d'« architecte d'écosystèmes de compétences ». Cette transformation suppose plusieurs mutations simultanées qu'il convient d'orchestrer avec soin.

L'expertise certificatoire devient un avantage concurrentiel décisif qui différencie les acteurs expérimentés des nouveaux entrants. Cette maîtrise technique doit s'accompagner d'une capacité d'orchestration des trois logiques sans les subir, transformant les contraintes en opportunités de développement. L'innovation pédagogique doit préserver les spécificités du travail social tout en intégrant les exigences contemporaines de traçabilité et d'individualisation.

Cette évolution impose également le développement de partenariats stratégiques renouvelés avec l'ensemble des acteurs du système : universités, employeurs, autres organismes de formation, et institutions financières. Enfin, une veille prospective active sur les transformations sociétales et technologiques devient indispensable pour anticiper les évolutions plutôt que de les subir.

### **Enjeux sociétaux et politiques**

Au-delà des aspects techniques et stratégiques, cette transformation interroge l'avenir du projet social français. La logique de compétences individualisées est-elle compatible avec la formation de professionnels capables de porter des projets collectifs d'émancipation ? Comment préserver l'éthique du care dans un environnement formatif de plus en plus soumis aux logiques de marché ?

La réponse dépendra de la capacité des acteurs du secteur à investir créativement ces nouveaux dispositifs pour en faire des instruments au service de leurs finalités plutôt que de subir une logique qui leur serait extérieure. Cela suppose de repenser la formation tout au long de la vie non comme simple adaptation au marché du travail mais comme outil de développement de capacités d'action collective et individuelle.

Cette réappropriation critique passe par plusieurs exigences. Il faut d'abord garantir l'effectivité du droit à la formation pour tous, en luttant contre les inégalités structurelles d'accès qui risquent de se creuser avec l'individualisation des parcours. Il faut ensuite préserver des espaces de formation collective qui permettent la construction d'une culture professionnelle partagée. Il faut enfin maintenir une dimension politique de la formation qui articule développement personnel et transformation sociale.

L'heure n'est plus à l'adaptation défensive mais à l'innovation stratégique assumée. Car c'est bien d'une refondation qu'il s'agit : celle d'un secteur de formation qui doit réinventer ses modalités pour continuer à servir sa mission première, la formation de professionnels capables d'accompagner les transformations sociales contemporaines dans le respect de l'éthique du care et de la solidarité collective.

Les organismes qui sauront orchestrer cette complexité sans perdre le sens de leur mission disposeront d'un avantage décisif dans un environnement en mutation permanente. L'enjeu dépasse d'ailleurs la seule formation : il s'agit de préserver la capacité du travail social à constituer un contre-pouvoir face aux logiques de marchandisation tout en s'appropriant les outils contemporains de professionnalisation et de reconnaissance. Cette dialectique entre résistance et adaptation définit peut-être l'art politique de notre époque pour tous les secteurs confrontés aux transformations du capitalisme contemporain. Cette dialectique entre adaptation stratégique, sécurisation institutionnelle et fidélité aux finalités sociales du travail social constitue désormais un enjeu de gouvernance autant qu'un enjeu pédagogique.