

C'est Possible Autrement Rapport moral 2021

2021. Quelles lignes de force pouvons-nous dégager ?

Nous n'évoquerons qu'en passant la crise sanitaire qui avait bousculé les deux années précédentes au point qu'on n'avait pu tenir cette AG en total présentiel. La pandémie est devenue le cadre désormais « ordinaire » dans lequel nous avons poursuivi nos activités, dans le respect des gestes barrières. Une banalisation en quelque sorte.

L'année 2021 fut pourtant, pour notre association, intense, quelque peu agitée même.

- **D'abord ce fut le chantier de démolition de trois des huit tours de l'esplanade du Grand Meulnes, dans le cadre du Nouveau Programme de Renouvellement Urbain (NPRU)** – chantier engagé largement en 2020 et que nous avons évoqué dans le précédent rapport d'activité.

Le rythme des travaux de préparation alla s'accroissant dans les premiers mois de l'année jusqu'au foudroyage spectaculaire le 30 mai. Ce fut ensuite un autre chantier, celui du déblaiement des gravats jusqu'à la fin septembre, pour aboutir au terrain tel que nous le voyons aujourd'hui en attendant les constructions pavillonnaires prévues à l'horizon 2024, la résidentialisation des immeubles restants, et l'aménagement de l'espace central.

L'environnement de travail des apprenants et des salariées pendant tout ce temps, ce fut le bruit des marteaux piqueurs, la noria des camions, la poussière, et les palissades partout, qui isolaient de fait notre local. Nous avons obtenu une étroite allée pour que les habitants puissent traverser l'esplanade sans avoir à contourner les immeubles, nous avons obtenu un éclairage provisoire pour sécuriser le passage des résidents à l'aube ou en fin de journée lorsque les nuits sont longues. Mais l'isolement du local, l'occupation de l'esplanade et les palissades rendirent difficiles les activités d'été.

Cependant ce chantier de la rénovation urbaine mobilisa aussi notre association – et là nous étions au cœur de notre mission au sein du quartier : animation locale dans le cadre de l'Espace de Vie Sociale et médiation sociale :

- en amont (2019, 2020), dans le recueil des demandes d'habitants, le travail sur la mémoire du quartier, les animations autour du chantier de destruction des tours ;
- en 2021, nous servîmes de base arrière pour certaines réunions des professionnels du chantier, dans l'accueil des habitants pour l'info avec des permanences régulières, par la participation de la médiatrice sociale aux réunions sur la communication entre les entreprises du chantier et le bailleur Val de Berry ;
- le jour J vit la mobilisation de la médiatrice et d'une administratrice dans le dispositif de déplacement et d'accueil provisoire des habitants durant la matinée du foudroyage ;
- et dans les suites, nous avons participé, et continuons à le faire, au travail d'information des habitants, et dans le sens contraire, à la remontée de leurs difficultés et demandes vers le bailleur et le service *ad hoc* de l'Agglo. Nous contribuons bien sûr à la réflexion partagée des acteurs du territoire sur les aménagements à venir.

A ce titre, nous fûmes vraiment un partenaire de la Politique de la Ville, jouant notre partie dans la partition globale, en lien presque quotidien avec le bailleur Val de Berry et les services de l'Agglo concernés - ceci contribuant à renforcer la reconnaissance de notre rôle par les institutions et les habitants.

- **L'autre secteur d'intense mobilisation, ce fut l'Organisme de formation**

- ✓ Nous avons évoqué dans le précédent rapport moral 2020
« - le Module Agile du Visa + parcours vers l'emploi, en partenariat avec le Greta Berry.
- la réponse à l'appel d'offre du programme régional de formation 2021-2024, commune à plusieurs organismes : l'IMEP, le Greta, Tivoli Initiatives, Accueil et Promotion ».
Nous rentrions dans des logiques de formation autres que celles connues jusqu'alors, c'est-à-dire l'ouverture d'un public d'apprenants à un public de stagiaires, autrement dit, rémunérés dans le cadre de sa formation, dans le cadre de formations intensives, (trente heures hebdomadaires, dans des séquences d'environ 2 mois et demi). 2021 fut l'année de cette mise en œuvre.

- ✓ Les turbulences dans le champ de la formation concernèrent les ressources humaines, avec la recomposition de l'équipe des professionnelles de la formation : deux départs (sur trois formatrices), et trois recrutements fin juin, correspondant à la hausse de la demande. Nous crûmes le recrutement achevé au début de l'été. Nous organisâmes un séminaire d'intégration des nouvelles salariées de quinze jours fin août qui mobilisa fortement la directrice et sur certains temps, des administrateurs. En cours de période d'essai, deux des nouvelles recrutées choisirent de nous quitter, nous obligeant à nous lancer dans l'urgence dans une nouvelle campagne de recrutements – ceci dans le contexte difficile d'un secteur en tension (ce n'est pas le seul champ professionnel rencontrant ces difficultés !) et où les compétences spécifiques attendues sont rares : on trouve plus de personnes ayant une qualification en Français Langue Etrangère (FLE) que dans l'acquisition des savoirs de base.

Je tiens à saluer la directrice au premier chef et les administrateurs membres de la commission du personnel pour leur participation active aux procédures de recrutement dans le stress lié à l'urgence. Au cours de ces campagnes, nous reçûmes plus d'une centaine de CV, la plupart n'étant pas argumenté de motivations et, qui plus est, étant sans objet avec le domaine de la formation pour adultes. Nous avons mené des entretiens avec plus d'une vingtaine de candidats pour aboutir à l'équipe actuelle de trois nouvelles formatrices.

A saluer aussi la capacité des équipes anciennes et nouvelles à travailler dans ce contexte qui nécessita réactivité et adaptation permanente. Certaines salariées recrutées se retrouvèrent assez vite voire immédiatement dans le feu de l'action.

- **Le troisième axe fut la fin de la refonte de notre site internet (<https://se-former-autrement.org/>), le nouveau site étant accessible depuis le début mars 2022.**
Ce travail, commencé en 2020 pour la partie « formation » au moment de la certification Qualiopi, a été poursuivi sur la partie « Animation locale et médiation sociale ». Comme nous l'avions précisé l'an passé, il s'agissait de passer d'une logique d'offres à une logique de réponse à des demandes et besoins : <https://se-former-autrement.org/animation-mediation-bourges-moulon-formation-savoirs-de-base/>

J'insisterai sur le caractère exemplaire de la méthode de travail : séances de travail réunissant professionnelles et bénévoles sur la définition des contenus ; formation collective sur la gestion et l'alimentation du site ; accompagnement sur le projet d'une nouvelle charte graphique.

Bien entendu, nous avons saisi cette opportunité pour repenser l'architecture globale du site et son design.

- Enfin comme il n'est pas d'évolution ou de changement, sans un solide étayage, **nous nous sommes engagés dans un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)**, (dispositif sur financements publics : Etat, Caisse des dépôts, collectivités...). L'année précédente un diagnostic avait été mené par le service *ad hoc* de la Ligue de l'enseignement, porteur du DLA dans le Cher. L'accompagnement fut ensuite conduit par le cabinet « Comportance ». Il associa des temps avec l'ensemble de l'équipe (salariées et administrateurs), à des temps plus spécifiques, les seules salariées, la seule directrice, les seuls administrateurs. Le changement d'échelle de l'association, la diversification des professionnalités en son sein nous avaient conduit à transformer le poste de la coordinatrice en un poste de directrice. L'enjeu était d'aller vers plus de travail d'équipe tout en renforçant l'autonomie et la prise de responsabilité de chaque salariée, et aussi d'accompagner la directrice dans son nouveau rôle.

Ajoutons **un DLA numérique**, conduit par le cabinet « Comm' par enchantement », réunissant aussi quelques administrateurs et salariées, autour des questions de communication, préalable à la refonte du site internet.

Enfin, 2021, ce furent les premiers entretiens avec la directrice pour un **Parcours d'Accompagnement Stratégique (PAS)** proposé par la Région Centre-Val-de-Loire aux organismes de formation et qui va se dérouler en 2022 et 2023.

Cette préoccupation de la qualification permanente et collective (salariées et administrateurs) nous semble inséparable de toute conduite de changement, de la nécessaire montée en compétences de tous et du renforcement d'une culture commune associative et d'entreprise. D'une association qui est aussi une entreprise, d'une entreprise qui se revendique de l'Economie Sociale et Solidaire et de l'éducation populaire.

Quelles sont nos perspectives pour l'année 2022 (et suivantes)

- **Du côté de la formation**

- ✓ Il s'agit d'abord de conforter la nouvelle équipe dans ses missions, dans le processus continu de qualification engagé et dans sa participation active aux dynamiques de développement de notre structure, pour répondre aux enjeux auxquels nous sommes confrontés.

- ✓ Nous allons ensuite devoir répondre cette année à l'audit intermédiaire Qualiopi. Nous avons obtenu la certification en 2020. Rappelons qu'il s'agit d'un enjeu fort pour notre organisme de formation : cette certification, outre qu'elle témoigne d'une certaine exigence de qualité, est le passage obligé pour obtenir des financements publics.

- ✓ Le chantier prospectif le plus important – ce sera un chantier de plusieurs années, mais dans lequel nous devons nous engager résolument dès maintenant – est celui du passage à la multimodalité. De quoi s'agit-il ? Nos formations se font aujourd'hui en présentiel dans une

logique d'individualisation des parcours, ce que facilitent les binômes formatrices professionnelles/bénévoles. Sans ces derniers, nous ne pourrions pas mettre en place ces dispositifs complexes. Il n'est bien sûr pas question de revenir sur ce qui est au fondement de notre pratique, d'autant que pour nos publics la relation personnelle est cruciale, et que sur certains territoires nous n'intervenons qu'une fois par semaine. Mais il importe de diversifier autant que faire se peut les modalités pédagogiques – toujours sous la tutelle d'une formatrice, cela va de soi. On pense bien sûr à l'usage de l'outil informatique sous toutes ses formes, à la formation à distance. Mais ce pourrait être aussi des mises en situation sur le terrain en autonomie, tels des défis et d'autres formes à inventer, qu'il nous reste à réfléchir.

Cette démarche, outre qu'elle répond aux demandes de la Région, se veut au service des apprenants pour faciliter leurs apprentissages. Elle répond aussi à une nécessité économique pour nous. Du fait de notre volonté de mailler en partie le territoire pour être au plus près des apprenants, nos formatrices sont beaucoup sur la route (cf. le rapport d'activité), ce qui représente un coût que l'on ne peut pas toujours répercuter dans des marchés soumis à concurrence.

✓ Nous avons aussi le projet de nous lancer dans la réalisation de capsules vidéos, à la fois pour donner à voir ce que nous faisons, en particulier mais non exclusivement aux apprenants potentiels, mais aussi comme outils pédagogiques : de brèves séquences pédagogiques en ligne pourraient être un des outils de cette multimodalité. Là encore, ce chantier va au-delà de l'année 2022.

✓ Enfin en écho aux deux précédentes ambitions, nous serons engagés (**en 2022 et 2023**) **dans un Parcours d'Accompagnement Stratégique (PAS)**, dispositif mis en place et financé par la Région Centre-Val-de-Loire pour les organismes de formation. L'objectif est de les préparer à répondre avec encore plus de pertinence aux besoins des publics, aux enjeux économiques de leur développement et aux objectifs 2025 du Conseil Régional.

La phase diagnostique (réalisée par le cabinet Paradoxes) qui a associé la gouvernance de l'association, sa dirigeance et les salariées est à ce jour achevée. Commencera en septembre la phase d'accompagnement thématique proprement dite, autour de deux priorités : le passage à la multimodalité en formation et la réalisation de capsules de communication et pédagogiques.

Il nous faut souligner ici très fortement le rôle positif, et disons-le essentiel, de la Région dans son action d'étayage et d'aide au développement des organismes de formation dont on sait qu'ils sont fragiles dans notre secteur spécifique.

- **Du côté de l'animation locale et de la médiation sociale**

✓ C'est bien sûr poursuivre le travail d'animation sur le quartier du Moulon, mais aussi l'accompagnement des transformations de notre espace de proximité dans les trois prochaines années dans le cadre du NPRU : mobilisation des habitants ; facilitation du lien avec les acteurs institutionnels (bailleur et Agglo) ; mise en avant de notre expertise du territoire...

✓ Juillet 2022 verra le renouvellement de la convention adulte relais pour trois ans.

✓ Et il nous faut évoquer ici quelques-uns des chantiers d'été : bien sûr des animations avec les habitants, des repas partagés sur l'esplanade une fois par semaine, l'inscription de notre

association dans le dispositif « L'été des 7 jeudis » (en partenariat avec Tivoli Initiatives comme d'habitude, mais aussi cette année avec Insert Boxing 18 et le Collectif des mamans). Mais soulignons ce qui est inédit :

- un « chantier jeunes » du 27 juin au 1^{er} juillet, organisé avec le Service jeunesse de la Ville et encadré par une animatrice du PRJ (Point Rencontre Jeunes) de la Chancellerie. Le principe en est une action d'intérêt général réalisée par des jeunes avec une contrepartie, par exemple, l'offre de cours pour le permis de conduire. Il s'agira pour eux de repeindre les bancs existants et les poubelles de l'esplanade du Grand Meaulnes, et de préparer la couche d'apprêt sur le mur resté vide de notre local et dégagé par la chute d'une des tours, en vue de la réalisation d'une fresque cet été. La peinture de fond sera fournie par le bailleur Val de Berry. Un autre objectif – et non des moindres – est de « changer le regard » sur les jeunes, souvent perçus négativement.

- la peinture de la fresque au mois de juillet. Préparée par des ateliers animés par une artiste peintre, ce sera une action collective réunissant des bénévoles de l'association, des habitants du quartier, tous ceux et toutes celles qui voudront se joindre à nous. Peut-être des jeunes du PRJ volontaires. D'expérience (les trois murs réalisés en 2016-2017), nous savons que ce sont des temps forts pour le quartier et pour le lien social.

- un partenariat avec La Ligue de l'enseignement pour des actions autour de la fresque en « réalité augmentée » visant à mobiliser des jeunes... et des moins jeunes. Il s'agira de redonner une autre vie à la fresque par l'ajout de contenus multimédias (sons, dessins animés...) visibles à partir d'une application.

- et d'autres projets comme des bacs potagers-et l'installation d'un hôtel à insectes...

Et nous venons d'apprendre par ailleurs que la boîte à livres, installée en 2019 et brûlée en 2020, allait être réinstallée avant l'été.

- Autre chantier plus global sur lequel nous devons avancer, celui du **Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)**, qui est une contrainte légale.

Pour achever ce rapport moral 2022, revenons sur quelques principes qui fondent notre action

Pourquoi ce retour ?

Parce que le rapport moral est aussi l'occasion de réaffirmer notre identité et notre projet, intrinsèquement liés. C'est-à-dire de tenir un discours politique.

Pour nous bien sûr, parce que ces principes constituent une feuille de route et un cadre de travail pour nos salariés.

Mais aussi parce qu'ils sont ce que nous voulons défendre face à nos partenaires associatifs et institutionnels dans les différents chantiers dont nous sommes partie prenante, à un titre ou à un autre.

Rappelons, et c'est un leitmotiv (nécessaire) des derniers rapports moraux, qu'être partenaire, c'est étymologiquement avoir quelque chose en partage, c'est prendre part et prendre sa part – on ne peut demander à des habitants de s'investir s'ils n'ont pas de retour : c'est là une des raisons du faible écho de l'appel à participation dans le cadre de la Politique de la Ville. Ajoutons que nous ne sommes pas des exécutants, des prestataires de politiques publiques, mais

des inter-locuteurs, des acteurs de la société civile travaillant avec des acteurs politiques et institutionnels. Et nous avons aussi quelque part l'ambition d'être des agitateurs d'alternatives, voire d'utopies concrètes. C'est bien le sens de l'intitulé « C'est Possible Autrement ».

Quelques réflexions donc autour de deux fondamentaux :

- ***Le premier principe est l'accompagnement des personnes dans une logique de parcours***

Cette logique qui est au cœur de notre démarche d'organisme de formation appelle quelques précisions :

- ✓ Quelques heures de formation, d'accompagnement en formation, ne sauraient suffire si ces apprentissages, ces savoirs ne sont pas ensuite réinvestis, enrichis... D'où l'importance de penser en termes de parcours, de globalité de la personne.

Il s'avère important de permettre des passerelles entre les activités de formation *stricto sensu* et d'autres activités proposées par nous (dans le cadre des Ateliers ludiques et pédagogiques, dans celui de l'Espace de Vie Sociale) ou par d'autres, sur les territoires de vie des apprenants. Ce qui appelle des partenariats avec d'autres structures, de la médiation, de l'action territoriale. Notons que nombre d'organismes de formation engagés dans une logique lucrative, ou institutionnelle, ou repliés sur leur seul rôle d'organisme de formation n'ont pas cette perspective. Ce souci d'une approche globale est bien une de nos spécificités.

- ✓ Ce point de vue de la personne, l'observation de la réalité des apprentissages nous obligent à rompre avec des représentations obsolètes : trop souvent encore, parler d'éducation, c'est parler uniquement de l'école et de la famille de l'élève. Ce qui ne correspond à aucune réalité objective : on apprend partout, de tout. Penser l'éducation et la formation, penser la globalité, penser le parcours, c'est penser l'éducation et la formation tout au long de la vie, selon les principes de l'éducation populaire et de l'éducation permanente, c'est aussi selon le référentiel européen en vigueur, mais qui connaît encore des résistances « historiques » en France : conjuguer éducation formelle (celle de la certification scolaire par exemple), éducation non formelle (celle des activités du centre de loisirs ou du club sportif) et éducation informelle (celle acquise dans nos différentes pratiques, expériences et expérimentations). C'est cela seul qui donne sens à un projet de « Ville éducatrice », de « territoire apprenant », de « cité de tous les savoirs ». Force est de constater que ce qu'on nous propose manque pour le moins d'ambition !

- ✓ La personne n'est pas l'individu, elle se construit dans les interactions avec les autres. Dans notre message de vœux de cette année, nous citons le grand pédagogue brésilien Paolo Freire, un des phares de l'éducation populaire, un des précurseurs du « pouvoir d'agir » : « Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul ; les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde ». La multiplication des interactions avec les autres est ce qui nous fait grandir, élargit notre horizon, crée l'opportunité d'ouvrir le champ du possible. Comme le disait en substance Soeren Kierkegaard (revu par Gilles Deleuze) : « Du possible, sinon j'étouffe ». Nous sommes là au cœur de notre projet associatif.

- ***Le second principe est l'animation du territoire et le développement social local***

✓ Apprendre, éduquer, s'éduquer et se former, mais aussi agir, exercer ses choix et son pouvoir d'agir n'a de sens que dans un territoire. Dans des coopérations entre associations, avec le respect des spécificités et des territoires de chacun. Ou avec des institutions dans de réelles co-constructions.

Ce que nous avons mis en œuvre par exemple avec d'autres dans le champ de la formation : avec le Greta, l'IMEP, Accueil et Promotion, Tivoli Initiatives, en sortant des logiques mortifères de concurrence ou des ambiguïtés dans la définition des rôles de chacun, pour créer de véritables alliances territoriales, qui sont une force collective, et où chacun sort gagnant.

C'est aussi ce qui tend à se mettre en place entre les associations dans le champ de l'animation locale et de la médiation dans les quartiers Nord de Bourges. Cela ne va pas toujours de soi. Et nous sommes vigilants à ce que chacun puisse y trouver sa place.

✓ Penser le territoire et son développement (entre autres dans les Quartiers « Politique de la Ville ») implique une réflexion globale sur l'ensemble des champs : le social, l'économique, l'urbanisme, le culturel, l'éducatif... En n'oubliant pas que le territoire, c'est de l'humain, des humains, des compétences et des ressources, des mobilités, du local et du global... Force est de constater que nous sommes aujourd'hui loin du projet initial de la Politique de la Ville, quand on parlait de Développement Social Urbain (DSU) ou de Développement Social des Quartiers (DSQ). Depuis, la Politique de la Ville avec l'ANRU se réduit peu ou prou à du bâti – même si la Politique de la Ville finance aussi des actions à caractère socioculturel. Là encore nous ne pouvons que constater et regretter l'absence d'ambition des politiques publiques.

✓ Il n'y a pas de fatalité : le seul moyen de dépasser le « mille-feuilles » des dispositifs, la sectorisation des politiques publiques, les logiques corporatistes, les catalogues d'actions qui se parent abusivement du nom de projet, c'est de s'inscrire dans ce qui les transcende : un projet global. En inversant la logique : le dispositif, l'action sectorielle, « la tuyauterie » administrative cessent d'être des finalités dans lesquelles on nous demande de rentrer – ce qui est le vécu quotidien des associations – ou vers lesquelles elles se précipitent dans une chasse effrénée à la manne financière, compte tenu de leur fragilité. Les dispositifs ne sont que des boîtes à outils dans lesquelles on va se servir pour agir, quand c'est pertinent. Autre citation, chinoise, apocryphe vraisemblablement : « Quand le doigt montre la lune, l'idiot regarde le doigt ». Cessons tous de regarder le doigt, redécouvrons la lune. C'est-à-dire : redonnons du sens.

✓ C'est d'autant plus urgent, que nous connaissons une défiance inédite à l'égard des institutions, qui est précisément crise du sens. Nous ne pourrions « réenchanter » le monde, le politique, que si nous réinventons ensemble une autre manière d'être dans la Cité. Non plus avec des habitants « cibles » de politiques publiques, mais avec des citoyens dont on reconnaît l'expertise d'usage, la « contre-expertise citoyenne » (Yves Sintomer), dans une véritable « politique de reconnaissance », qui accepte le débat, le désaccord constructif. Derrière il y a un enjeu démocratique, un enjeu politique : la construction de la Cité de demain, qui ne saurait se réduire au « vivre ensemble », cohabitation d'individus ou de communautés, mais qui est construction permanente d'un projet commun, d'un pacte républicain, en gestation permanente, qui ne peut et ne doit laisser personne à l'écart. C'est un défi pour nous tous. Soyons à la hauteur.