

## **Rapport moral 2022**

Une assemblée générale, c'est un rituel. C'est important, un rituel. On y donne de ses nouvelles, on réunit une communauté autour de soi. Mais surtout, c'est un moment structurant, un moment de refondation. C'est l'opportunité de faire un point sur son identité, sur les avancées de sa réflexion pour la partager, en échanger, la mettre en débat. Pour y jouer à plein notre rôle, non pas d'exécutants, petites mains ou petits soldats des politiques publiques, mais celui de libre association de citoyens, participant de plein droit, dans un « espace public de délibération », à la définition, toujours réactivée, du « bien commun », contribuant à faire société, à faire Cité.

1

D'où notre retour dans un premier temps sur ce que fut l'année passée – et que l'on retrouvera dans le rapport d'activité présentée par notre directrice – ; dans un deuxième temps, nous évoquerons quelques axes de travail pour nous prioritaires pour une année 2023 déjà bien engagée, avant de partager avec vous quelques réflexions critiques qui nous tiennent à cœur – il n'est de citoyenneté que critique.

### **Retour donc sur les traits marquants de l'année 2022**

#### ***Le renforcement et la stabilisation de l'équipe salariale***

Nous l'avions évoqué l'an passé. Les ressources qualifiées dans le champ spécifique de l'illettrisme et de l'accès aux savoirs de base sont rares, tout particulièrement dans notre région. Nous avons malgré tout réussi à pallier le départ de deux formatrices par trois recrutements, la dernière étant arrivée en janvier 2022 - avec une augmentation de fait du nombre des formatrices et de notre capacité d'intervention.

Dès leur recrutement, les professionnelles furent dans l'opérationnel. Immédiatement et en parallèle, un double travail de qualification continue fut mis en place : dans le champ spécifique qui est le nôtre (la formation aux savoirs de base), mais aussi en lien avec la spécificité de notre projet associatif, l'accompagnement individualisé des parcours, qui nous distingue de la majorité des organismes de formation.

En outre, comme nous en avons le projet, corroboré par le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) financé par l'Etat, suivi en 2020-2021, nous avons mis en place une organisation visant à répondre à la double exigence (non contradictoire, mais complémentaire) d'autonomisation des salariées et d'inscription dans un travail d'équipe, avec la création de référents pour les formations

#### ***La réflexion sur la multimodalité***

La multimodalité répondait à un besoin que nous avons identifié depuis quelques temps. Cela fut aussi une des préconisations du DLA. Et cela a donc été en 2022, tout naturellement, un axe de travail dans le cadre du dispositif Trans'Formation, financé par la Région.

Les objectifs en sont la diversification des modalités d'intervention des professionnels (et bénévoles) et la possibilité d'un travail en autonomie croissante des apprenants.

Les capsules vidéos réalisées pour la Journée Nationale de Lutte contre l'Illettrisme 2022 en ont été une illustration et connurent un vrai succès d'estime, y compris par la reprise sur le site « Etoile » du Conseil Régional.

Il s'agit pour nous de faire de ces capsules des outils de communication et des outils de formation, y compris pour celles qui les créent, et ce faisant développent de nouvelles compétences. Nous sommes là au cœur de notre visée d'« organisation apprenante », déclinaison de notre projet d'éducation populaire

### ***Le développement des partenariats***

L'histoire récente de notre association témoigne de notre engagement croissant dans la logique partenariale (tant dans le champ de la formation que dans celui de l'animation locale, tant avec d'autres associations qu'avec des institutions). Une rhétorique paresseuse voudrait que le partenariat soit une finalité, et l'interconnaissance des acteurs le sésame pour une meilleure entente des acteurs locaux (souvent, disons-le, pour se répartir les subventions publiques dans un contexte difficile pour le monde associatif). Nous affirmons quant à nous que le partenariat n'est qu'un moyen, qu'il n'a de sens que dans et par le projet : projets de territoire, projet au service de et avec les habitants, les apprenants... Nombre des projets où nous nous sommes inscrits répondent à ce schéma – nous le verrons par exemple avec les activités estivales et le financement FDVA. Cela implique de sortir de relations basées sur la concurrence, pour être dans une logique d'intérêts partagés voire de « don-contre don ». Que chacun dans ces « coopérations » (terme qui fait autrement sens que celui de partenariat, devenu quasi administratif) s'y retrouve, dans une logique « donnant-donnant », et si possible, « gagnant-gagnant ». Cela s'inscrit dans cette visée de « développement territorial » à laquelle nous sommes si attachés. Elle implique mise en réseau, capacité aussi à saisir les opportunités, veille, souplesse, réactivité... et projet de société.

### ***Deux autres points nous semblent aussi devoir être signalés, comme complémentaires :***

#### ***- la reconduction de l'adulte relais***

Le poste d'adulte relais a été reconduit, avec la salariée qui le portait. Sa plus-value est indéniable, pour l'association, pour les habitants, pour le quartier... et pour les institutions. La reconnaissance par tous de son rôle, son interpellation croissante, y compris par les institutions, suffit à le démontrer. Et à démontrer aussi la nécessité d'installer ce poste dans le temps pour qu'il puisse produire ses effets.

#### ***- le suivi des réunions de la « Cité éducative »***

Enfin deux de nos administratrices se sont investies dans le suivi du dispositif de la « cité éducative », qui peut être un appui potentiel pour certaines actions, malgré ses limites (nous sommes loin du projet global des « villes éducatrices » et de l'utopie du « territoire apprenant »). Rappelons que pour nous il s'agit bien d'un dispositif, avec les caractéristiques *ad hoc* : outil de politique publique, organisation propre, budget et professionnel dédiés, règles de fonctionnement et d'attribution des financements... Un dispositif de plus donc !

## Enjeux et perspectives pour 2023

En 2023, nous poursuivrons bien évidemment les dynamiques engagées à travers notre projet associatif, projet en approfondissement permanent, dans la réflexion et dans les actes. Nous « persévérerons dans notre être » comme dirait le philosophe.

Mais deux points parmi d'autres nous semblent devoir être mis en évidence, et retiendrons toute notre attention

3

### *La sécurisation de notre modèle économique en situation difficile*

Le contexte économique, les règles d'attribution des financements, la précarité d'autres qui se veulent transitoires..., nous mettent dans une situation de tension regrettable – alors même que tous les partenaires financeurs louent la rigueur de notre gestion, la qualité de ce que nous faisons, et son utilité sociale.

Nous sommes au cœur d'un paradoxe : ce qui n'est qu'un moyen devient une préoccupation omniprésente (et source d'inquiétudes), et la course à la ressource une activité chronophage.

Une piste consiste dans la recherche de nouveaux partenariats pour les formations dans notre champ de compétences. Nous savons que les besoins existent.

### *L'intégration au projet associatif global de l'ensemble des salariés et des administrateurs*

Il s'agit là d'un processus permanent, que nous mettons en œuvre depuis longtemps et concernant les salariés, les administrateurs, les bénévoles...

Élément de contexte : nous avons l'obligation d'évaluer pour la fin de l'année la deuxième phase de notre Espace de Vie Sociale (2020-2023) et de préparer le projet 2024-2027. Nous saisissons cette opportunité comme outil de mobilisation de tous et de qualification collective dans une démarche itérative étalée sur neuf mois : avec l'ensemble des salariés de notre structure (formation et animation locale), les administrateurs, des bénévoles, des habitants – et pourquoi pas en associant sous des formes qui restent à définir des partenaires institutionnels. La démarche est d'ores et déjà engagée.

Nous organiserons ce travail **autour de cinq notions clés transversales à l'ensemble des activités de l'association**, et qui s'inscrivent dans un véritable continuum : parcours, accompagnement, autonomisation, pouvoir d'agir, territoire. Nous avons évoqué certaines d'entre elles dans les rapports des années précédentes, nous nous contenterons d'un rappel succinct. Cela pourra être l'occasion de quelques échanges dans cette AG, après les différents rapports.

**Le parcours**, qui ne peut être linéaire - il se distingue par là de la trajectoire, plus balistique -. Il prend en compte les essais, erreurs, pause... Bref, nous sommes dans du vivant, de l'humain.

**L'accompagnement**, qui ne saurait être le simple enregistrement d'une demande immédiate, mais un cheminement à deux au service de la personne accompagnée : on pourrait parler d'accouchement, de maïeutique (cf. notre carte de vœux associative de 2023 citant Lewis Carroll : « « Dis-moi quel est le chemin », demanda Alice. « Cela dépend en partie du lieu où vous voulez vous rendre », répondit le chat »).

**L'autonomisation**, c'est un processus permanent, différent de l'individualisme, lequel oppose individu et société. L'autonomisation nécessite, au contraire, des interactions et liens multiples

entre l'individu et le collectif, qui permettent la prise de distance progressive avec les pesanteurs, les enfermements, les déterminismes. Car nous le savons, ce sont « les liens qui libèrent ».

**Le pouvoir d'agir**, notion née du développement local et des luttes d'émancipation, au carrefour de l'individu (de la personne serait plus juste) et du collectif. Cette notion, que tente de récupérer le jargon politico-administratif, se distingue ô combien de la participation, mantra des politiques depuis une quarantaine d'années, où l'on voudrait que les « publics » entrent dans des cadres posés a priori, pensés pour eux, qu'ils soient acteurs d'une pièce écrite par d'autres. Interrogeons-nous d'ailleurs sur ce que présuppose le terme de « public » voire de « public cible ». Et est-ce de la citoyenneté quand le seul choix qui est donné est celui de la couleur des bancs et des poubelles ? D'où notre insistance à parler d'habitants ET de citoyens, d'habitants-citoyens.

**Le territoire enfin**, les territoires, qui ne sauraient se réduire à des catégories administratives, ils sont aussi des constructions sociales, des lieux de vie, de déambulations, d'usages, de pratiques, d'échanges, d'histoire et de mémoire, de projets...

Sur tous ces points, au-delà des mots qui peuvent être communs, il y a parfois des différences d'acceptions (donc souvent de projets) qu'il importe de clarifier. Cela revient in fine à réactiver le débat public, donc la vie de la Cité.

### **Poursuivre l'interpellation politique**

Et puisque nous sommes là dans une interpellation politique, d'appropriation du sens des mots, de refus parfois qu'ils soient dévitalisés – c'est la définition même de la fonction citoyenne des associations, telle que posée dans les combats qui ont mené à la reconnaissance du droit associatif en 1901, évoquons deux notions :

**La première, l'évaluation.** Nous en sommes de fervents partisans. Elle est au cœur de notre pratique d'organisme de formation ayant fait le choix du suivi personnalisé, évaluation menée avec les apprenants eux-mêmes tout au long de leur apprentissage, dans une logique formative. Elle répond bien sûr à la légitime obligation de rendre compte de notre usage des deniers publics. Mais surtout elle nous permet de porter un jugement sur notre activité, notre projet, d'en dire la valeur (selon l'étymologie du terme évaluer), et de procéder à des réajustements.

A condition de ne pas passer un temps précieux (qui devrait être consacré à l'intervention « sur le terrain ») dans des fiches-projets et des évaluations chronophages - ceci pour des sommes parfois dérisoires. Où est l'efficience ?... Faut-il faire des fiches-projets ou des évaluations pour tout, sur chaque « projet », systématiquement... Ne pourrait-on pas faire des sondages de temps à autre, et laisser les associations se centrer sur leur projet associatif ?

Et comme nous nous inscrivons, au-delà de notre projet propre, dans les politiques publiques : une question : où sont les évaluations des politiques publiques, à toutes les échelles territoriales, dans tous les secteurs ? Et où ensuite sont-elles mises en débat avec les citoyens ? C'était pourtant le projet de Michel Rocard et Patrick Viveret quand ils lancèrent, à l'aube des années 1980, l'évaluation des politiques publiques. Espoir vite déçu de l'avis même de ses promoteurs. Quelle conception de la citoyenneté révèle donc cette demande d'évaluation à sens unique, cette non-réciprocité ?

**La seconde notion : le projet.** Notion incantatoire depuis des décennies, il nous faut faire du projet, il n'y a de salut que dans le projet, nous sommes appelés à multiplier des projets...

Dans son incontournable *Anthropologie du projet* (1990. PUF), Jean-Pierre Boutinet pointe quelques paradoxes et dérives possibles. Parmi elles : l'injonction au projet (il parle de « harcèlement projectif »), adressée de surcroît le plus souvent aux plus fragilisés, et dans une société où les politiques et institutions n'ont plus de projets. L'abondance de projets tue le projet. Quand tout est projet, il n'y a plus de projet. Effet induit (on parle d'« effet pervers ») : cela oblige les associations à se focaliser sur des micro-projets, qui souvent n'ont de projets que le nom (pour grappiller quelques deniers nécessaires à leur survie) au détriment d'une réflexion sur leur projet global, sur leur projet associatif, sur leur projet de société, sur leur projet politique. Ceci contribue de facto à la crise du sens que nous traversons.

Ensuite cette fascination du projet, cette « dictature du projet », dans le champ qui est le nôtre, celui du psycho-social, de l'éducatif, de l'humain, participe d'une fuite en avant et témoigne d'une vision du monde pour le moins inquiétante. Pourquoi cette course effrénée à l'innovation, au projet ? L'homme comme la société se définissent autant par ce qu'ils visent que par leur manière de s'inscrire dans une histoire, un héritage, qu'il importe de connaître, de revisiter. C'est ce continuum qui participe à la construction du sens. On ne construit jamais sur du sable. La solidité d'un édifice dépend de ses fondations, il en est de même de l'homme et de la société. Le monde ne commence pas avec chacun de nous ni avec notre époque, n'en déplaie à certains. Cette dérive peut aussi expliquer nombre de maux d'aujourd'hui dans une société que d'aucuns définissent comme « pulsionnelle », « narcissique », « liquide »... D'où l'importance de comprendre d'où nous venons, ce qui nous a fait ce que nous sommes, ce que nous pourrions ou devons reprendre... Apprendre du passé, en en tirant les leçons, ce qui a marché et ce qui a échoué...

C'est pourquoi nous terminerons par **l'évocation d'une figure pour nous emblématique, dans le champ qui est le nôtre : celle du grand pédagogue et militant brésilien Paolo Freire** (1921-1997), qui travailla tant avec les paysans analphabètes que dans les institutions, pour une « pédagogie du dialogue » inséparable d'un projet de développement communautaire et de transformation sociale, conjuguant apprentissages tout au long de la vie et renforcement du « pouvoir d'agir », émancipation individuelle et collective... Une figure de l'éducation populaire !

Pourquoi cette évocation, ce salut ? En signe de reconnaissance, de gratitude bien sûr.

Mais aussi comme suggestion adressée à nos édiles, puisque lorsque la rénovation en cours du quartier proche aura abouti (construction de maisons en locatif, résidentialisation des tours, et aménagement de l'espace central) en 2024, il faudra bien donner un nom à cette esplanade jusqu'ici innommée.

Pourquoi pas la place Paolo Freire ?

Voilà un projet porteur de sens pour la Cité.