

---

# Rapport final de la Recherche - Action *Education et Développement*



**2013 - 2015**

---

## **Une coproduction**

**Joëlle Bordet Psychosociologue  
au Centre Scientifique et Technique du Bâtiment**

**Anne-Claire Devoge Directrice Nationale  
des Activités, du Développement et de la  
Prospective aux CEMEA**

---

## **Avec la participation des Associations territoriales des CEMEA**

**Basse Normandie, Ile de la Réunion,  
Provence Alpes Côte d'Azur et Picardie**

---



# Sommaire

## Première Partie

<b>Présentation de la Recherche-action <i>Education et Développement</i></b> .....	6
Préambule - Jean-Luc Cazaillon Directeur Général des CEMEA.....	8
Introduction – Anne-Claire Devoge, Directrice nationale en charge des activités, du développement et de la prospective.....	9
Présentation de la recherche-action et de son processus - Joëlle Bordet, Chercheur, Psychosociologue... 12	
Présentation du dispositif des Associations Territoriales concernées : Picardie, Provence Alpes Côtes d’Azur, Ile de la Réunion et Basse Normandie. ....	18
CEMEA Ile de la Réunion .....	18
CEMEA Provence Alpes Côte d’Azur.....	19
CEMEA de Picardie .....	20
CEMEA de Basse-Normandie.....	22

## Deuxième Partie

<b>Résultats et acquis de la recherche-action <i>Education et Développement</i></b> .....	24
Introduction .....	26
CEMEA Ile de la Réunion.....	27
A. Contribution du Président de l’Association de La Réunion à propos du développement .....	27
B. Contribution du Directeur territorial sur le dispositif de la recherche-action.....	29
CEMEA de Picardie .....	33
Introduction : .....	33
A. Première situation : la mise en place d’un CQP à Laon - Jean Allard Président.....	34
B. Deuxième situation : le stage BAFA base en Février 2014 – Thierry Malfait.....	39
C. Synthèse partielle à partir de ces deux situations .....	41
D. Troisième situation : les suites du colloque sur le décrochage scolaire - Cédric Soulabaille. ....	41
E. Quatrième situation : axes prospectifs et développement - Picardie Science 2.0 - Thierry Malfait .....	46
F. Conclusion .....	51
CEMEA de Provence Alpes Côte d’Azur .....	53

## Troisième Partie

<b>Note d'analyse globale et réflexions Contributions de Joëlle Bordet et Anne-Claire Devoge</b> ....	56
A. Note d'analyse et de réflexions de Joëlle Bordet .....	58
B. Note stratégique « Activité développement prospective » – Anne-Claire Devoge .....	67
Conclusion.....	73

<b>Bibliographie</b> .....	74
----------------------------	----

**Remerciements aux personnes suivantes qui ont contribué au travail collectif :**

Franck Gesbert, Christophe Maulny, Rudy Ménard pour l'AT Basse Normandie

Pascal Gascoin, Daniel Cadet, Max Belvisée, Isabelle Bertil pour l'AT de La Réunion

Jean-Baptiste Clerico, Mathieu Bohy, François Fuchs pour l'AT PACA

Jean Allard, Thierry Malfait, Cédric Soulabaille, Pascal Brunon pour l'AT de Picardie

## Première Partie

\* \* \*

# Présentation de la Recherche-action *Education et Développement*

\* \* \*





## Préambule - Jean-Luc Cazaillon Directeur Général des CEMEA

Depuis le congrès d'Aix en Provence, l'Association nationale s'est dotée d'une Direction aux Activités, au Développement et à la Prospective. L'émergence de cette direction dans l'équipe nationale si elle s'appuie sur les travaux du congrès, situe l'intention, l'ambition, qui est la nôtre de mettre les enjeux du développement au cœur de notre projet. D'ailleurs cette question est de fait celle du quotidien pour chacune des équipes de notre mouvement. C'est la conscientisation de la question qui nous paraissait devoir être travaillée, comment réfléchir, comment penser le développement ? Comment élaborer des stratégies là où l'adaptation prend le pas sur l'anticipation ? Comment penser le développement, notre développement, à partir de ce que nous sommes, de notre/nos, identité/s.

Nous savons que cette dynamique de développement est déjà très active mais pour autant elle n'est pas forcément objectivée et élaborée de façon stratégique. Elle est plus souvent agie sous la pression de la dynamique économique que reconnue comme une évolution stratégique permettant de faire face aux évolutions générales de la société.

Pour traiter de ces questions, de ces enjeux, nous avons fait le choix d'une démarche de recherche-action. Ce choix n'est pas neutre. Il fonde la démarche sur ce que nous faisons en étant accompagné d'une compétence externe, celle d'un chercheur apportant méthodologie, références et analyses. Cette démarche fait partie de notre histoire, de nos pratiques d'hier comme d'aujourd'hui. Le travail collectif mené dans cette recherche a pour ambition de contribuer à qualifier, à nommer, à mieux identifier, les processus de développement mis à l'œuvre par les CEMEA. Nous faisons alors le pari qu'une identification solide de ce paradigme de l'intervention des CEMEA peut aider à construire une élaboration stratégique, contribuant ainsi à traiter les situations en crise en prenant en compte notamment l'activité de production.

Nous avons souhaité aborder cette recherche-action en s'étayant sur l'identité des CEMEA. C'est-à-dire celle d'un mouvement militant d'éducation nouvelle reconnu par les pouvoirs publics d'utilité sociale, soutenu dans cette perspective à la fois sur le plan institutionnel et financier. Nous avons alors défini trois axes en référence à cette identité et à cette légitimité : en quoi la notion de développement peut contribuer à renforcer, à pérenniser les CEMEA ? Au service de quels publics ? Pour soutenir quels enjeux éducatifs ?

L'objectif n'est pas tant de rechercher « la » solution, « la bonne méthode » ou pire « la bonne pratique ». C'est avant tout d'identifier et de traiter ce qui permettra demain à notre mouvement, à notre association, de mettre en tension positive le rapport entre un contexte politique, social et institutionnel en constante évolution avec notre identité et nos activités pour penser puis agir « le » développement, « notre » développement, celui que nous aurons choisi.

## **Introduction – Anne-Claire Devoge, Directrice nationale en charge des activités, du développement et de la prospective.**

Comme évoqué précédemment par Jean-Luc Cazaillon, la nouvelle direction aux activités, au développement et à la prospective s'est mise en place en 2011 et une commission Prospective a vu le jour, composée de membres du Conseil d'administration national, de directeurs et de présidents des AT. L'année 2013 a été l'année de mise en œuvre des travaux de la commission prospective, ainsi de s'intéresser aux Activités, à leur développement, dans une dynamique concrète afin d'alimenter les divers lieux et instances. Cette attitude réflexive sur les activités et leur développement posé dans un contexte de crises successives dans notre société, crises qui touchent aussi les CEMEA, était inédite et nécessitait d'être appréhendée dans une démarche collective, c'est ainsi que la Commission a choisi d'inscrire les CEMEA dans une recherche-action.

La préoccupation prégnante du contexte situait ainsi les enjeux de la commande (extrait de la convention CSTB – CEMEA, mai 2013) :

*« Dans la perspective du congrès de fin août 2014 des CEMEA, Ils sollicitent Joëlle Bordet, Psychosociologue au CSTB, de les accompagner pour analyser la tension entre « crise et développement » que ce réseau traverse actuellement ». De même, dans la lettre de commande, les responsables des CEMEA posent le thème de la façon suivante : « Crise d'une société en tension dans laquelle le monde associatif inscrit dans le champ de l'économie sociale et solidaire tente tant bien que mal de déployer ses engagements ; mais aussi crise interne d'une association comme les CEMEA aux prises avec la nécessité d'exister pour mener à bien son projet et transmettre ses valeurs dans un monde rude. Ces éléments de contexte entraînent dans notre réseau à la fois des situations de replis, de difficultés majeures mais aussi de rebond et d'initiatives remarquables qui laissent augurer des possibles.*

*En référence à cette situation, les responsables CEMEA souhaitent un travail conduit par une personne extérieure experte sur ces enjeux, connaissant les champs dans lesquels ils agissent et qui ainsi mènera une démarche collective pour comprendre, analyser ce qui entrave ou favorise une dynamique articulant activités, développement et prospective. Ainsi, il ne s'agit pas de conduire un diagnostic des organisations ni une évaluation. Il s'agit, à partir d'explication des concepts, d'une identification des tensions entre crise et développement par une méthodologie rigoureuse, de permettre aux équipes engagées dans cette démarche, de comprendre ce qui est en jeu.*

*Cet objet ayant été défini préalablement en coopération avec Joëlle Bordet, le CSTB s'engage à mener un travail d'accompagnement théorique et méthodologique permettant d'étudier l'objet proposé. Ce travail mené en coproduction avec les CEMEA et leurs représentants sera réalisé dans le temps souhaité afin de répondre aux exigences de cette association. L'implication à la fois des responsables nationaux porteurs de la commande, en particulier ceux de la Direction des activités, du développement et de la prospective, et les responsables des associations territoriales concernées, constitue un facteur important de la réussite de cette entreprise.*



*Ce travail de coproduction sera conduit par Joëlle Bordet en coopération avec ces responsables. Il fera l'objet de transmission au cours du processus afin de nourrir la réflexion de l'association ; ses résultats seront écrits dans un rapport final produit en juin 2014. »*

Joëlle Bordet, administratrice nationale et participante à la Commission Prospective, s'est inscrite dans une proposition de recherche intervention au sein du CSTB (Conseil Scientifique et Technique du Bâtiment) où elle exerce depuis de nombreuses années. Cependant, cette convention avec le CSTB situait une contractualisation de l'intervention de Joëlle Bordet, qui ne couvrait pas le temps imparti à la recherche ; une partie du temps consacrée à la recherche s'effectuait dans le cadre de son engagement militant.

Ce cadre de la recherche intervention avait pour but de produire des éléments d'analyses et de réflexions pour le Congrès 2014 et pour les instances préparatoires intermédiaires. Celle-ci a été présentée en commission prospective en mai 2013 et elle a été validée. Ce travail supposait donc un rapport d'engagement et d'implication d'un collectif mixte (administrateurs, directions, permanents ou non permanents des AT), engagés sur l'année 2013 – 2014 et d'une coproduction avec la Direction des activités, du développement et de la prospective. La place du chercheur est ici impliquée, et soutient un cadre méthodologique, qui se réfère à la psychosociologie et à son militantisme aux CEMEA. Les AT qui s'inscrivent sont volontaires. Ce travail a été lancé en septembre 2013.

Cette recherche intervention a du intégrer quelques changement, il est donc utile de préciser les éléments suivants :

La Recherche-action a démarré avec le précédent directeur aux activités au développement et à la prospective, Dominique Besnard, qui a fait valoir ses droits à la retraite en décembre 2013. Anne-Claire Devoge ayant été nommé en juin 2013, une période de tuilage a été mise en place en novembre et décembre 2013 sur cet objet.

Une nouvelle personne à la Direction, ayant soutenu une note d'intention sur les enjeux posés dans cette situation nécessitait que nous travaillions la place de ce travail de Recherche-action, dans de nouveau contexte. La Direction nationale a en effet soutenu le fait de permettre à Anne-Claire Devoge de faire un premier état des lieux sur les questions relatives au développement en visitant l'ensemble des AT, permettant ainsi la rencontre des directions et présidences de chacune d'entre elles dans les deux premiers mois de son arrivée. Et inscrivant une première restitution au Comité de direction et à la Conférence des présidents de janvier et février 2014.

Cette étude pose des constats et des enjeux pour les CEMEA complétant la note d'intention écrite pour la candidature au poste de directrice, et elle vient ainsi préciser certaines analyses notamment sur l'objet de cette recherche-action *Education et développement*. Un travail d'analyse partagée avec Joëlle Bordet de ces éléments dès décembre 2013 et tout au long de ces entretiens (jusqu'en avril 2013) a donc modifié le rapport d'accompagnement et

de soutien aux Associations territoriales concernées, ainsi que la dimension de regard croisé sur l'objet de la recherche-action soutenant l'esprit de coproduction.

Par ailleurs ; la Convention signée avec le CSTB nous engageait dans ce travail sur une année. Le Congrès ayant été reporté en août 2015, nous avons revu le déroulé et les échéances, se donnant ainsi un délai supplémentaire et un rythme moins dense. Celui-ci a eu des effets positifs pour, à la suite de désistements d'AT (Languedoc Roussillon en janvier 2013 et Bretagne en Mai 2013), associer une nouvelle Association Territoriale en avril 2014, celle de Basse Normandie.

Des temps de travail avec la Direction nationale ont été organisés régulièrement dans le cadre des réunions de la D5 (Réunion des 5 directeurs nationaux) ou de rendez-vous spécifiques avec Jean-Luc Cazaillon (DG) et Vincent Chavaroche (DGA) à la demande de Joëlle Bordet en février 2014, et en septembre 2014 avec Jean-Luc Cazaillon. L'enjeu au-delà du rapport au commanditaire de la recherche-action, était le partage des points d'étape et d'analyse des effets de ce travail, pour situer la dimension stratégique de ces enjeux au-delà des AT spécifiquement inscrites dans le travail.

Enfin, il est utile de rappeler dans le processus, que le Congrès constitue un horizon important pour le mouvement : le travail inscrit un processus et une démarche sur les activités, leur développement et la prospective, dans le cadre de trois axes proposés par le GDC. Ce travail de préparation du Congrès n'est pas déconnecté de la recherche-action : dans le dispositif de travail nous avons fait des liens réguliers, certaines situations ici présentées feront l'objet d'une présentation au prochain Congrès (Focus – Axe 2) et les éléments de synthèse sur la thématique *Education et développement*, même modestes, feront l'objet d'une restitution via une table ronde organisée dans la programmation de l'axe 3 sur la prospective.

C'est aussi pour alimenter ce rapport d'implication, que nous avons invité Joëlle Bordet au séminaire de préparation du Congrès (reporté en 2015), à destination des équipes de préparation du Congrès à Quiberon (fin août 2014).

## **Présentation de la recherche-action et de son processus - Joëlle Bordet, Chercheur, Psychosociologue**

Cette recherche-action a été mise en place à l'initiative de la Direction des CEMEA et de moi-même, chercheuse au CSTB et militante des CEMEA. Cette position de recherche est inhabituelle car étant militante des CEMEA et très attachée à ce mouvement, à ses options et à son devenir je devais mettre au travail mes propres implications et mes représentations pour conduire cette recherche. Dans cette dynamique, j'ai fait le choix en accord avec la Direction des CEMEA de démissionner de mon statut d'administratrice nationale et d'être particulièrement garante de la rigueur méthodologique de ce travail.

D'entrée de jeu, plus encore que dans mes autres travaux, il s'est agi de coproduire cette recherche avec les représentants des CEMEA impliqués dans ce chantier.

Mon rôle a été, en collaboration avec le Directeur national en charge des activités, du développement et de la prospective d'être garante du processus de la recherche-action et de sa production collective. Il a été aussi de proposer des concepts, et des méthodes permettant d'étudier le thème proposé.

Les concepts mis en chantier dans ce travail ont été principalement définis dans le champ de la psychosociologie et du Développement Social Urbain et ont été mis à l'épreuve de nombreux travaux réalisés au CSTB (Centre Scientifique et technique du bâtiment).

Ainsi, au terme de ce travail collectif, je dirais qu'il ne s'agit pas d'une recherche-action mais davantage de l'exploration collective d'un thème défini au sein de la commission "Prospective et développement" en lien avec la Direction des CEMEA, mettant en perspective les pratiques et les options de développement des AT concernées et une réflexion partagée au niveau national accompagnée par une intervenante dans une dynamique interne-externe aux CEMEA.

Le thème initialement défini était, comme il a été indiqué ci-dessus, intitulé ainsi « comment dans un contexte de crise de société, mettre en lien les termes "crise" et "développement" ? » Les premières réunions avec les représentants des Associations Territoriales nous ont conduits collectivement à modifier ce thème initial et à centrer davantage notre réflexion sur ce que signifie le terme "Développement" dans le contexte des CEMEA. Plusieurs facteurs nous ont conduits à ce choix :

Les associations territoriales vivant des situations de crise et d'urgence, au départ parties prenantes de la recherche, « n'ont pas tenues », elles n'avaient pas la disponibilité à tenir une implication sur la durée de façon collective, leurs urgences étaient ailleurs, le dispositif de travail ne correspondait pas à leur demande. Il aurait fallu davantage un dispositif d'intervention au plus près de l'association territoriale concernée.

Nos tentatives d'exploration dans les premières réunions ont montré la grande difficulté à faire émerger la notion de " développement ". Dans un tel contexte, les deux axes de

préoccupations majeures étaient alors la gestion financière et administrative et les enjeux de la vie du mouvement lui-même, et de sa démocratie interne. Le rapport au développement en lien avec l'environnement était très difficile à aborder dans ces rapports d'urgence immédiate. Nous avons alors constaté que ce lien entre "crise " et " développement " n'a rien de direct et d'évident.

Nous avons fait alors le choix pragmatique d'associer à cette recherche des associations qui n'étaient pas ou n'étaient plus dans un contexte de crise et d'urgence mais qui visaient à mieux comprendre et appréhender leurs dynamiques de développement pour être encore plus pertinentes et plus stratégiques.

Nous pensons cependant que cette élaboration des stratégies de développement en lien avec l'environnement peut aider à transformer les situations de crise, en créant des points de repères en amont et en aval de la crise.

Pour étudier cette notion de Développement, nous avons alors cherché à la définir dans le contexte d'un mouvement militant d'Education nouvelle, celui des CEMEA.

En effet, ce terme de Développement et les processus qu'il génère ne sont pas les mêmes selon qu'il s'agisse par exemple, du Développement Social Urbain, d'une fédération comme celle des Centres sociaux ou des Éducateurs de la Prévention spécialisée.

**Dans cette recherche, nous visons à mieux comprendre et à mieux formaliser comment s'agit et s'incarne cette notion de Développement, dans la dynamique d'évolution actuelle des CEMEA. C'est alors que nous avons visé à mettre en perspective les notions de Développement et d'Education, enjeu central des CEMEA.**

Cette recherche est modeste, de par le temps imparti et de par le nombre d'associations territoriales impliquées ; nous souhaitons cependant qu'elle contribue à la réflexion de l'association sur ce sujet, déjà largement engagée, entre autre dans la rédaction des Projets Régionaux d'Actions et de Développement (PRAD), et qu'elle soit un support d'échanges et de réflexion au prochain congrès 2015.

La note rédigée en novembre 2013 est significative de notre façon d'aborder la recherche présentée précédemment. J'intègre dans ce rapport la note telle qu'elle a été rédigée à cette époque parce qu'elle est significative des éléments de repères tels qu'ils ont été posés en termes de définition et de méthodologie.

**Note à l'attention des AT inscrites en novembre 2013 dans le dispositif de Recherche-action Education et développement :**

Cette note vise à préciser des notions pour engager de la façon la plus partagée, la mise en place de la recherche-action. En premier lieu le travail déjà réalisé permet déjà d'habiter ces notions et de ne pas les traiter dans une injonction abstraite.

Je développerai deux points : la construction de l'objet et de la problématique en recherche-action, et celle du dispositif et de son articulation avec le processus. Ce sont des réflexions pour construire une culture partagée, en référence aux approches que j'ai travaillé ; d'autres approches de la recherche-action pourraient être développées.

**1. La problématique et les objets de la recherche-action :**

Ces deux notions sont abstraites parce que le dispositif de la recherche-action est une construction en extériorité à la vie quotidienne et parce que nous visons une production intellectuelle partagée. Cependant cette production n'a du sens que si elle contribue à transformer des situations bien réelles qui à la fois sont porteuses de changement mais aussi de résistances. Nous postulons que la construction d'une production intellectuelle partagée peut aider à ouvrir ces résistances et des voies au changement, soit parce qu'elle confirme des perspectives déjà là, soit parce qu'elle en crée de nouvelles.

Ainsi la phase actuelle du travail est très importante car elle crée les bases de sa pertinence. Son utilité immédiate est un des critères de cette pertinence, c'est pourquoi la recherche-action ne doit pas être "en plus" même si elle l'est toujours un peu mais elle doit créer une attente pour tous ceux qui y participent ; les régions impliquées doivent pouvoir entrevoir son utilité très rapidement, de même au plan des instances nationales. Un des aspects de mon travail est d'aider à construire l'utilité de cet investissement pas seulement pour « après » mais déjà « pendant » la recherche-action, c'est dans cette exigence que je vise à situer mon intervention.

Ainsi la recherche-action n'est pas une évaluation fut elle endo-formative au sens de l'accompagnement du processus. Au CSTB nous avons beaucoup développé ces travaux en particulier avec la Caisse des Dépôts et Consignations dans les années 1990.

Cette approche initiée à New York dans le champ de l'urbanisme vise à évaluer comment les actions de transformations urbaines produisent les changements escomptés et non prévus, au regard de l'effort de la collectivité. Il ne s'agit pas d'être centré sur les effets

de l'action mais d'analyser en quoi les processus de l'action sont parties prenantes du changement. Le contexte de la demande qui m'a été faite n'est pas celui-ci. De même nous ne visons pas à réaliser des diagnostics partagés même si nous pouvons avoir besoin de données de diagnostic dans le cadre de la recherche-action ; en effet les diagnostics sont plutôt des outils de pilotage par rapport à une politique déterminée.

La recherche-action vise à coproduire l'élaboration d'un thème, de questions, qui font sens pour définir et conduire l'action ; elle vise à la fois l'élaboration du sens et la définition des stratégies relatives à sa mise en œuvre concrète.

Dans notre recherche-action, nous visons à construire une élaboration collective sur le développement, thème important de la commission Prospective et développement. Vos premières contributions permettent de construire ce thème initial ; je pense aujourd'hui que ce thème soulève trois questions présentes dans vos textes : en quoi cette notion de développement permet de consolider et renforcer les CEMEA, voir de préparer l'avenir ou de transformer des crises immédiates ? En quoi le développement est-il un enjeu sociopolitique au service de l'action publique, permettant d'ouvrir d'autres perspectives dans ce moment difficile de transformation de l'Etat providence ? Comment aborder ces questions dans le champ de l'Education ?

Progressivement au cours de cette recherche nous viserons à préciser ces questions, à les nourrir par l'étude d'enjeux et d'axes précis ; source de réflexions et d'inventions stratégiques et opératoires.

A la lecture de vos contributions, j'ai identifié trois objets d'étude collective pour la recherche-action :

**Le développement de l'association régionale, son rapport aux ressources et aux territoires :**

Cet objet de travail est proposé par l'Association territoriale **Languedoc-Roussillon**. Cette approche me semble complémentaire de leur souhait d'évolution culturelle partagée et des formes d'organisation. Repérer, nommer les ressources dans une perspective de développement me paraît contribuer à ne pas s'enfermer dans une transformation organisationnelle mais devrait aider à mettre celle-ci en lien avec des perspectives de développement.

L'association territoriale de la **Réunion** propose un sujet qui peut être inscrit dans cet objet. Il suppose d'être précisé mais j'ai compris que la prise en compte de la diversité des territoires et des cultures dans une dynamique de développement pouvait être un axe de travail important.

Ces sujets de travail par ces deux associations peuvent être riches de réflexions et de perspectives à la fois pour ces associations territoriales et pour l'ensemble de la recherche-action.

#### **Le développement et le champ de la formation professionnelle :**

L'association territoriale de **Bretagne**, en référence à une réflexion déjà énoncée propose d'étudier ce champ. Il représente depuis plusieurs années un axe du développement et soulève des contradictions entre les dynamiques militantes et la professionnalisation.

Ceci suppose d'être précisé et aborder de telle façon que cela soit utile à tous, mais d'après notre dernière réunion, cela est en résonance avec les intérêts des autres AT.

#### **Le développement, les CEMEA et l'école :**

Deux AT proposent cet objet pour la recherche-action avec deux modes d'entrée différents : L'association de **PACA** propose de s'intéresser à la réforme des rythmes scolaires. Il serait important de relier cette proposition au sujet général de la recherche-action, c'est à dire en lien avec les trois questions énoncées précédemment relatives au développement.

L'association de **Picardie** propose d'inscrire cette recherche-action dans sa perspective globale de changement et son projet de complémentarité avec l'école. C'est une perspective à construire qui ne doit pas se confondre avec une évaluation, ni un outil de pilotage du changement.

Ces deux propositions s'inscrivent dans un objet important à long terme mais aussi de façon plus immédiate dans les dynamiques de réforme en cours à L'Education nationale. Les Cémea étant impliqués à ce propos, cet objet semble pertinent pour les Associations Territoriales et pour l'ensemble de la Recherche-action.

Il est à noter que le champ de l'animation volontaire, en particulier le BAFA n'a pas fait l'objet de propositions dans cette dynamique de Recherche-action. Cela mérite peut-être de notre part une réflexion.

Cette définition progressive de nos objets d'étude pour la Recherche-action est importante, car elle va nous aider à préciser les données à construire pour établir des liens entre les questions générales de cette recherche et les objets thématiques proposés par chaque site de celle-ci.

## **2. Le dispositif et son articulation avec le processus de la recherche-action sur les sites :**

Le dispositif est une représentation abstraite même s'il est constitué d'instances concrètes.

Il a pour rôle de définir un espace de travail à la fois relié à la vie de l'association des CEMEA mais différent de celui-ci, parce qu'il s'inscrit dans une démarche conduite dans des modalités scientifiques. En cela ce n'est pas un groupe de travail mis en place dans des modalités internes spécifiques aux CEMEA. Il est clair cependant que cette recherche ne fera sens que si les modalités et les contenus scientifiques sont en résonance et font sens pour les CEMEA, dans la diversité des composantes impliquées, et pour les personnes qui s'y impliquent.

C'est l'exercice du travail que je mène : le chercheur est au service de la question posée et partagée mais il doit pouvoir avoir la confiance des différentes composantes de la recherche en termes de méthodes. Ceci suppose un dialogue important entre nous en termes de processus et de conduite de la recherche-action.

S'appuyer sur des groupes existants ou constituer des groupes spécifiques sont deux modalités possibles : elles supposent toutes les deux de créer une dynamique d'études et de productions de données pour étudier l'objet proposé au regard des questions posées par la recherche concernant le développement. Ceci suppose souvent un tâtonnement entre la définition des données à construire, les axes à étudier et ce qui est attendu de ce travail en termes d'utilité. La composition du groupe de travail référent de la recherche-action est important parce qu'il va construire les contenus de l'objet en fonction de ces références, même si celles-ci peuvent être interrogées par la construction de données objectives.

Ces données peuvent être très différentes, elles peuvent être descriptives et quantitatives, comme elles peuvent être qualitatives ; cela peut être des références idéologiques, des éléments de récits, des témoignages. Mais elles doivent permettre de nourrir l'objet proposé et les questions générales. La rigueur de la démarche et en particulier des données confèrent le caractère scientifique de cette recherche.

Outre la construction de ces instances et des données, il est souvent utile dès le début du processus de travail d'identifier les moments et les lieux au sein de l'AT où vont être partagés l'avancée de la recherche et les résultats quand ils sont suffisamment stabilisés. Les prévoir indique que cette recherche n'est ni faite en vase clos, ni au service de l'extérieur mais qu'elle est au service de l'AT qui s'est engagée dans ce processus ; c'est aussi un repère qui fait obligation et compte tenu de l'aspect artificiel du dispositif permet de créer des limites à une recherche qui sinon pourrait être sans fin. C'est un enjeu pour tout processus de recherche de marquer un terme défini en fonction des exigences de la réalité. Dans notre recherche-action, je me suis engagée à écrire un rapport final, et contribuer ainsi à la préparation du Congrès de 2015. Il est clair que c'est une exigence de réalité forte que je ne pourrai pas tenir sans l'ensemble des personnes impliquées.



## **Présentation du dispositif des Associations Territoriales concernées : Picardie, Provence Alpes Côtes d'Azur, Ile de la Réunion et Basse Normandie.**

*Nous reprenons ici les comptes rendus de réunion liés au démarrage de la Recherche-action pour situer les thématiques propres à chaque site, ses enjeux, et la préfiguration du dispositif envisagé dans chaque AT.*

### **CEMEA Ile de la Réunion**

En décembre, un groupe de huit personnes est constitué pour réaliser la recherche-action, il est composé de salariés et d'administrateurs.

L'association de la Réunion est actuellement en développement, les activités s'intensifient, le nombre de militants augmentent et ils se mobilisent pour ce développement. Dans cette dynamique, la recherche-action peut contribuer au travail de prise de recul, d'analyse et de formalisation nécessaire. Il est important qu'elle contribue au projet de l'association mais elle a sa propre dynamique prise dans celle à l'œuvre avec les autres associations.

Dans le fil de la discussion que nous avons eu nous **proposons de travailler sur la notion de territoire dans une dynamique de développement pour les CEMEA**. Cette notion peut être traitée à plusieurs échelles : les milieux de vie quotidiens porteurs d'enjeux éducatifs, les espaces pédagogiques dans leur diversité, l'espace du projet politique au niveau de l'ensemble de la Réunion. L'exploration à ces trois échelles de la notion de territoire peut nous aider à aborder de façon collective le rapport des CEMEA à cette dimension importante du développement. Dans cette perspective d'études, il est important de prendre en compte les spécificités des territoires, ainsi les dynamiques interculturelles, de métissage mais aussi les difficultés géographiques d'accessibilité.

Pour aborder ce thème de recherche, nous proposons d'identifier des territoires selon ces trois approches et d'identifier en quoi ils sont porteurs d'enjeux éducatifs, en quoi et comment l'association des CEMEA peut mobiliser des "capacités" pour y répondre à la fois en terme militant et d'organisme de formations et d'interventions. Cela peut être une des façons d'analyser le développement actuel de l'association de l'île de la Réunion et de le formaliser pour créer une réflexion favorable à la définition d'orientations stratégiques.

**Groupe composé :** Ancien chargé de mission/DT, éducateur PJJ, retraité EN, responsable secteur animation, responsable du secteur social/santé, DT, retraité de la CAF, tous inscrits dans le CA, (excepté les responsable de secteur).

**La question :** Le développement des CEMEA sur les territoires, en quoi les CEMEA peuvent être dans une réponse qui soutient l'éducation et son développement ?

Le pas de côté de la recherche-action consiste à ne pas mettre directement la recherche-action au service de la stratégie d'implantation des CEMEA dans l'île de la Réunion mais indirectement d'y contribuer.

C'est pourquoi en lien avec nos premiers échanges, nous proposons de réfléchir la notion de territoires en la décomposant en trois approches : le milieu de vie quotidien, les espaces

pédagogiques créés par les CEMEA et l'espace politique. L'approche par ces trois notions peuvent aider à dépasser une approche trop vite catégorisante des lieux d'implantation des CEMEA, construites parfois sur des réductions stéréotypiques. Cette approche par ces distinctions de notion peut donner « plus de jeu », ouvrir des espaces plus transitionnels car les enjeux de l'implantation, de l'action et de la reconnaissance ne sont pas les mêmes selon les trois approches mais sont complémentaires.

**Hypothèses :** quand on mobilise l'action des CEMEA il s'agirait de mobiliser les trois niveaux alors que le politique convoque de plus en plus sur les deux niveaux : est-ce complémentaire ? A travers une dimension politique, pédagogique et locale, comment cela est-il complémentaire ? Le politique, le pédagogique et le milieu de vie. Nous pouvons faire l'hypothèse d'un déplacement sur ces trois niveaux.

La logique d'étude par cette entrée est intéressante car elle intéresse l'ensemble du réseau des AT. Elle permet une **démarche de collecte du matériau** : « Quand je fais un stage BAFA, quand je vais rencontrer un élu pour le développement des CEMEA, ça interroge quel niveau et ça se passe comment ? ».

**Les espaces** des Centres de lecture académiques sur deux sites de Saint Leu et l'Entre-deux sont repérés pour le travail de la recherche-action. Et pour nourrir la problématique suivante : Comment vous servez vous du fait que les CEMEA ne sont pas territorialisés ? Ça se travaille comment en fonctions des échelles, et aussi entre les projets ? Le risque, n'est-il pas d'aborder ces demandes comme une relocalisation, en référence à la question de départ qui posait l'option d'une antenne à St Pierre ?

Perdre la capacité transitionnelle des CEMEA, c'est prendre le risque d'avoir les experts d'un côté et de l'autre côté il y aurait ceux qui font (le management néo libéral pense comme ça) et les CEMEA ne sont pas ça. C'est aussi le cas d'une approche planificatrice déconcentrée (ce que fait le gouvernement). Pour les CEMEA il s'agit ici d'allier la logique projet avec cette logique de transitionnalité.

## **CEMEA Provence Alpes Côte d'Azur**

L'association PACA a constitué un groupe de travail qui s'est réuni plusieurs fois dont une fois avec Dominique Besnard. Le champ de **travail retenu est celui initialement de la réforme des rythmes éducatifs**, il s'est élargi aux enjeux éducatifs et scolaires, incluant une approche critique de cette réforme. Ceci constitue un enjeu de réflexions et d'orientations politiques et stratégiques pour les CEMEA.

En référence à la réflexion du groupe, L'Association Territoriale propose dans le champ de la recherche-action de contribuer à ces enjeux pour les CEMEA de mener un travail de diagnostic partagé sur plusieurs sites de la région PACA, permettant de mettre en lien les enjeux de présence et de développement des CEMEA, les demandes locales portées par les collectivités territoriales, l'Education nationale, les collectifs de professionnels, les parents et les dynamiques de coopération internes et externes aux CEMEA. Ces dynamiques de diagnostics partagés peuvent alors contribuer à définir des stratégies d'intervention à court et à moyen terme et à développer les capacités

collectives des CEMEA à intervenir à la fois en tant que mouvement militant et en tant qu'organisme de formations et d'expérimentations.

La lecture de la note proposée par les membres du groupe de la région PACA permet de poursuivre ces réflexions et d'envisager concrètement la mise en place de ces groupes « diagnostic ».

**Le thème choisi :** Les nouveaux rythmes éducatifs, en explorant le contexte de la demande.

**Le groupe :** Il est constitué de trois permanents, sept non permanents dont le directeur territorial et le président venant lui-même de l'Education Nationale (plus de la moitié sont des enseignants, chef d'établissement, ou enseignants) les autres membres du groupe viennent de l'Animation Volontaire et de la Culture.

**La construction de données et les outils de recueil des matériaux** nécessite de travailler la thématique à partir de l'exploration de la demande sur trois sites : Miramas, Montoux et Anot avec trois réalités distinctes d'implantation. Nous proposons dans la démarche deux méthodes. Celle de la construction d'un référentiel partagé, permettant d'identifier par les documents existants ainsi de partager au plan local, les références, les idées, les contenus de sens du groupe de travail lui-même à propos des rythmes éducatifs. Ainsi, identifier par site les éléments de connaissance du contexte et les représentations déjà là concernant les rythmes éducatifs et leur mise en place.

En effet, travailler sur les représentations, est un capital et un empêchement : la proposition est donc d'en faire un matériel pour alimenter la problématique. Il faut éviter d'avoir une image « compacte » qui empêche de faire ce pas de côté. Il faut alors raisonner en projection.

Ainsi, passer au filtre des stéréotypes internes, les trois questions de la problématique nationale : ce capital de travail construit dans l'entre soi est important parce qu'il permet de construire une position collective et de devenir plus disponible à écouter l'autre à ce qui peut nous interroger, ou confirmer, ou ouvrir de nouvelles voies de travail.

Dans cette perspective, le groupe est alors prêt à écouter l'intérêt, les représentations, la demande de l'autre ; à la fois avec celui avec qui l'on travaille ou avec lequel l'on va tenir des engagements et des responsabilités. La réalisation d'entretiens semi directifs est alors la méthode la mieux adaptée.

**Les entretiens :** choisir qui vous souhaitez interviewer (un politique, un technicien, un enseignant, un animateur, un parent) cela renvoie à trois figures : politique, acteur, usager. La dynamique d'entretien doit s'y adapter en construisant un guide d'entretien adapté.

## **CEMEA de Picardie**

L'association de Picardie a choisi de centrer son projet associatif **sur la complémentarité des activités périscolaires** en partenariat avec l'école. Tout un projet a été élaboré à ce propos. La réforme des rythmes éducatifs en est une des composantes mais ce n'est pas la seule façon d'aborder ce thème. Ce choix de recentrage tient aux enjeux éducatifs relatifs au monde scolaire mais pas seulement, il vise à créer une stabilité et une pérennisation de l'activité des CEMEA.

Les autres champs sont aujourd'hui interrogés sur le plan de l'activité et de l'équilibre économique, en particulier le champ de l'animation volontaire. Il existe donc une tentative de lier plusieurs enjeux du développement pour ne pas s'inscrire à long terme dans une situation chaotique, confrontée à de nombreuses d'incertitudes.

L'association a eu une discussion sur la différence entre des choix tactiques en fonction des opportunités et des choix stratégiques en fonction d'enjeux à court et moyen terme ; il ne s'agit pas d'opposer les deux mais de bien identifier les registres en jeu. Cette réflexion est nécessaire dans tous les contextes et doit être intégrée aux orientations de l'Association de Picardie.

**L'hypothèse choisie** a été la sensibilisation des métiers de l'animation, soit l'animation volontaire et l'animation professionnelle, la sensibilisation à l'environnement scolaire et aux enjeux de ces complémentarités entre les activités périscolaires et l'école.

Plusieurs situations sont déjà identifiées qui peuvent être le support à cette sensibilisation. Il s'agit des cafés pédagogiques, des formations en BPJEPS, des formations en animation volontaire. La recherche-action peut contribuer à mieux appréhender les enjeux de cette sensibilisation, les points d'appui et les obstacles pour favoriser le développement de ce projet collectif associant l'ensemble des acteurs concernés.

**Les choix méthodologiques** sont à définir en fonction de cette dynamique collective et doivent contribuer à la renforcer par un travail d'analyse et de formalisation permettant des transpositions à la fois dans l'association de Picardie et peut-être dans les autres associations des CEMEA. Ils ne peuvent être définis qu'en fonction des situations formatives et pédagogiques déjà existantes. Nous avons évoqué l'observation participante mais d'autres approches peuvent être choisies, elles doivent de toute façon être adaptées à la question posée et aux situations déjà mises en place.

**Le groupe** : une dizaine de personnes, animateurs, enseignants, administrateurs, directeurs, responsables de secteur.

**Le thème** : Il a été retenu de mener une réflexion sur "la sensibilisation à l'école pour des intervenants dans l'école ou avec l'école n'étant pas des personnels de l'éducation nationale". Les rythmes éducatifs ne constituent pas le point de référence de la recherche-action mais ils peuvent bien sûr être abordés dans cette perspective.

Dans le cadre de cette AT il est proposé une méthode plus déductive qu'inductive : il ne s'agit pas de créer un référentiel mais d'identifier quelques questions, quelques points clés qui aideront et soutiendront l'analyse, l'observation de situations pédagogiques déjà là, point d'appuis au travail de la recherche-action.

**Sur la démarche**, l'idée retenue est de choisir des situations pédagogiques pour construire cet axe sur la "sensibilisation à l'école". Ainsi, regarder la pédagogie pour voir ce qui s'opère dans ces différentes situations. Trois situations pédagogiques sont recensées : le BAFA, le CQP et le colloque sur le décrochage scolaire.

## **CEMEA de Basse-Normandie**

Comme indiqué plus haut les CEMEA de Basse Normandie rejoignent le groupe de travail en mai 2014.

Les CEMEA de Basse Normandie souhaitent partir de leur réalité : un appel à projet lancé en 2012, par le Conseil Général de la Manche, sur la coordination des Projets Educatifs Locaux (PEL), et pose les objectifs suivants : **relancer la coordination des PEL**, accompagner les territoires, s'inscrire dans une expérimentation, amener la transition PEL vers Projet Educatif Social Local (PESL). Il s'inscrit sur le département de la Manche, dans un contexte où les CEMEA étaient absents de celui-ci. Cette mission induit donc un retour des CEMEA sur ce territoire.

**La question de la recherche-action** : à partir de la posture de travail, d'une « ingénierie hors sol » sur les PEL, comment les CEMEA de BN modifient le contexte du développement local, de la participation des usagers, de la mobilisation des publics ? Il s'agit ici de questionner la légitimité des CEMEA dans ce travail.

Des ressources existent par ailleurs : Travaux réalisés sur Projet social de territoire dans le cadre de la politique de la Ville (DSU, 30 ans de recul sur ce qui est fait mais aussi recherche sur Alençon), 2000 – 2005, comme paradigme d'intervention, pour nourrir la position des CEMEA. Le groupe constitué est composé de trois personnes du CA, du DT, du chargé de mission PEL, du responsable du secteur école.



## Deuxième Partie

\* \* \*

# Résultats et acquis de la recherche-action *Education et Développement*

\* \* \*







## Introduction

Le travail est donc lancé dans chaque site et un accompagnement direct est proposé par la rencontre de chaque groupe dans les régions : chaque site sera donc rencontré par Joëlle et Anne-Claire de Juin à septembre 2014, excepté l'île de la Réunion, où notre stratégie d'intervention prévoyait plusieurs Skype.

A partir du dispositif ici contractualisé, chaque Association territoriale a enclenché la collecte du matériau et la mise en œuvre du processus : c'est dans cette étape de travail que certaines associations territoriales n'ont pu aller au bout du dispositif.

Des séminaires collectifs de soutien à la démarche étaient proposés : ceux-ci permettaient des points de situation réguliers. Un séminaire collectif de deux jours dont l'objectif était de produire ensemble des analyses collectives à partir de la collecte du matériau, s'est tenu en octobre 2014. Nous avons dû réajuster la démarche, car c'est à ce stade que nous avons mesuré « le décrochage » de certains sites. Nous avons donc travaillé à partir de ce qui était disponible et introduit certaines notions pour l'analyse collective. Ces notions pouvaient être intéressantes pour présenter la synthèse locale de nos travaux et l'ambition était de réunir dans l'analyse les éléments inter associations pertinents la réponse à nos trois questions. Ceux-ci apparaissent donc ici dans cette présentation, nous les présentons dans la troisième partie, synthèse et analyse.

Chaque Association présente dans cette deuxième partie l'état de ce travail, qui tient compte de cette réalité. L'AT Picardie est la seule qui en janvier est en capacité de présenter l'ensemble de sa démarche. L'AT de la Réunion et de PACA présentent ici un point de situation. Nous ne présentons pas ici la production de l'AT de Basse Normandie qui n'est pas suffisamment en lien avec la démarche de recherche-action.

## CEMEA Ile de la Réunion

### A. Contribution du Président de l'Association de La Réunion à propos du développement

Le président Daniel Cadet restitue ici le contexte global dans lequel s'est inscrit l'ancrage dans la recherche-action.

« L'AT de la Réunion a traversé une période difficile, une crise chronique à son paroxysme en 2010-2011, suivie d'un réveil salutaire pour aboutir à un développement très important en moins de 3 ans.

Cette période dense qui n'arrête pas de bouleverser un fonctionnement en perpétuelle évolution, répond à des axes de travail définis dès juin 2011 et qui guident nos pas, de façon permanente.

Ce bref historique est présenté pour évoquer l'état de l'Association territoriale en juin 2011 à l'époque complètement à l'arrêt, sans pilotage politique, sans direction, sans projet, sans cohésion, sans motivation et sans ressort...

Nous étions au même moment, au début d'un second plan de redressement dans lequel n'avaient pas été recensées toutes les dettes et qui n'initiait aucun signe d'amélioration de nos comptes. Il nous fallait sortir d'une logique de prévisionnels plus que fantaisistes et en tous cas très loin des résultats annuels réels. Une clarification et des décisions urgentes s'imposaient concernant le personnel. Nous venions de vendre notre siège de la rue Monthyon à Saint-Denis et le moral des troupes étaient à moins zéro.

C'est à ce moment qu'un nouveau souffle fut donné avec des changements au niveau du CA, et une nouvelle direction. Nous étions le 25 juin 2011 et le mot d'ordre se résumait ainsi : « être offensifs ou disparaître ».

Je me permets de rappeler mes propos tenus à cette époque : (Rapport d'orientation – AG 2011)

*« Notre réussite passe par quatre conditions essentielles :*

*1- Un fonctionnement à revisiter*

*Notre budget 2012 consolidé nous fait volontairement changer de braquet et nous ouvre des perspectives de sortie de crise qu'il nous faut confirmer.*

*L'investissement exemplaire du personnel : Ce ne sera pas sans peine encore, sans effort et sans sacrifice.*

*De nouveaux outils de suivi d'activités et de gestion mis en place et dont l'appropriation et l'utilisation devra s'imposer à tous.*

*Une chasse aux gaspillages et un repérage des niches d'économies existantes.*

*La confiance et le soutien du réseau national et des institutions à retrouver.*

*Un prochain déménagement qu'il faudra mettre à profit pour penser*

*Une meilleure organisation de l'espace*

*Une nouvelle organisation technique et fonctionnelle*

*Un projet social et éducatif de proximité*

*Une communication interne et externe à revoir*

*2- Une exigence de développement :*

*pour éviter d'être dépendant d'un seul secteur*

*pour assumer notre statut de mouvement*

*pour s'adapter aux évolutions de notre environnement*

*pour être force de propositions*

*3- Un retour aux fondamentaux contenus dans notre PRAD et qui passent par :*

*Une présence active dans nos secteurs historiques que sont notamment l'école et la culture*

*Le développement de la vie militante pour éviter notamment la perte de richesses humaines repérées dans nos différentes actions*

*Un positionnement affirmé et renforcé dans le réseau local de l'éducation populaire*

*L'affirmation de nos principes et idéaux qui nous différencient et expliquent notre reconnaissance institutionnelle maintenue.*

*4- Une vraie stratégie de communication à définir*

*Nous devons absolument et très vite avancer sur ce dossier de la communication, de l'image, des supports, dossier sur lequel nous sommes encore trop timides.*

*Toutes les pistes doivent être explorées en concertation avec la direction nationale.*

*À l'instar des « Rencontres décentralisées du logiciel libre », nous devons viser au moins un événementiel de dimension régionale chaque année.*

Rien de révolutionnaire dans ce plan de survie, sinon un rappel des principes de bonne gestion, de la nature consubstantielle pour les CEMEA d'agir, un appel à être mobilisés, solidaires, conscients, éveillés, réactifs, imaginatifs et novateurs, bref l'impérieuse nécessité de redevenir visibles et crédibles notamment dans cet espace réunionnais géographiquement complexe.

Il n'est pas inutile de préciser l'importance du PRAD dans cette phase de questionnements, d'interrogations, d'évaluations, de remises en cause, de confirmations, de définition d'objectifs, Lequel PRAD s'est alors parallèlement imposé à nous et qui nous a permis de structurer nos réflexions.

Ainsi, les choses sont allées très vite, le plan respecté, les dispositifs, sollicitations, marchés, se sont enchaînés, entraînant des recrutements de plus en plus nombreux.

Le nombre de salariés est en passe d'être multiplié par 3 mettant en lumière des difficultés de gestion de ressources humaines, de conditions de travail, de fonctionnement, d'intégration, d'espaces de travail, de statut, etc... Des avancées notables sont à signaler comme la climatisation qui se généralise, l'informatisation, les grilles salariales, la formation, les chèques déjeuner...

Nous signons ainsi en ce début d'année 2015, un nouveau bail pour un troisième local, toujours sur Saint-Denis.

Les investissements et dépenses nécessaires ont été engagés et le budget a très vite explosé, passant du simple au double en 3 années.

Bien qu'il faille prendre en compte certains paramètres conjoncturels tels la réforme des rythmes scolaires ainsi que la disparition de partenaires locaux qu'étaient notamment les Francas et la FEDAR, ce sont bien les fondamentaux sur lesquels nous avons agi, qui nous ont permis de relever ainsi la tête et qui nous ont mis en situation de prendre la place qui est à présent la nôtre.

De même, il me semble que le pilotage, le travail avec le réseau et la cohérence, sont aussi des facteurs essentiels sans lesquels aucun dispositif ne peut réussir. Il faut noter à ce propos le travail considérable effectué par notre Directeur depuis son arrivée sur ces trois aspects là.

Des progrès restent bien entendu à faire et tout n'est pas parfait, notamment sur notre implantation géographique et une présence qui reste majoritairement nord et sud-ouest. Les centres de lecture de Saint-Leu et de l'Entre-Deux constituent toujours des pistes intéressantes à ce propos...

Des progrès également sont encore à faire, concernant la vie militante malgré une amélioration déjà notable et visible.

Avouons malgré tout notre stress devant ce développement rapide et une inquiétude réelle et de tous les instants, qui peuvent s'expliquer par un traumatisme récent et encore présent dans nos têtes.

Dans les faits, paradoxalement, les décisions sont heureusement toujours préparées, mûries et mesurées en cohérence et responsabilité avec un bon niveau d'investissement du CA.

Cette inquiétude s'estompera quand les indicateurs financiers et comptables seront véritablement redevenus positifs et quand ils seront en phase avec la nouvelle dimension de l'association.

Je me plais à répéter et à rappeler ainsi depuis, à chaque Assemblée Générale, les principes suivants qui nous ont permis d'avancer :

- La structuration interne
- Le développement et le travail partenarial
- Le militantisme
- Le lien avec le réseau national
- La communication

## **B. Contribution du Directeur territorial sur le dispositif de la recherche-action**

Nous n'avons pas pu, comme nous l'imaginions sincèrement en octobre conduire les entretiens avec nos partenaires des « centres de lecture » ou les responsables des collectivités concernées. Sans doute notre difficulté à répondre dans les délais et « dans les clous » est-elle symptomatique de la situation que nous traversons.

Comme expliqué plus avant, le développement exponentiel de l'AT au regard des objectifs posés s'est considérablement accéléré en fin d'année avec l'obtention de plusieurs marchés de la Région,

nous conduisant à devoir en toute urgence rechercher de nouveaux locaux pour y accueillir nos formations (encore une fois sur Saint Denis), recruter de nouveaux formateurs après une crise interne de l'équipe du secteur animation et une restructuration complète de celle-ci, mais aussi de l'AT plus largement.

A ce jour, nous sommes désormais 21 salariés (19 ETP) répartis sur 3 sites. Pour mémoire il y a 3 ans, nous étions 7 sur un site de 70 m2...

Dans le même temps, nous poursuivons notre recherche d'installation d'une antenne dans le sud qui devrait sans doute aboutir avec le partage d'un local avec les PEP 974 à Saint Pierre...

En lien avec notre démarche dans la recherche-action, qu'en est-il alors des deux centres de lecture ?

Nous (CEMEA en Centres de lecture) avons fortement misés sur un projet FEJ « Éducation Populaire et numérique » qui nous aurait apporté à la fois des moyens financiers, des moyens humains (1 EAJ sur chacun des centres) transformant ainsi ces centres en « Centres de lecture et des nouvelles écritures ». Le FEJ a mis une éternité à répondre, repoussant chaque fois les dates... Finalement, nous n'avons pas été retenus.

Au-delà de la déception et malgré la volonté affirmée par chacun de « trouver un moyen » de mener le projet malgré tout, nous n'avons pas (CEMEA et Centres de lecture) trouvé le temps ? L'énergie de retravailler le sujet ?

Pour autant, que ce soit pour les Centres ou pour nous, l'envie d'avancer ensemble perdure...

Nous présentons ici les deux vignettes actualisées de ces deux sites : le Centre de lecture de Saint leu et celui de l'Entre deux.

### **Le Comité de Lecture de Saint-Leu :**

Pascale BLANCHET, Présidente du centre de Saint Leu est aussi responsable de formation à l'ESPE de La Réunion. Nous sommes donc très régulièrement en lien avec elle et menons de nombreux projets sur l'ESPE.

Pascale est depuis « membre actif » des CEMEA Réunion, le Centre de Lecture est « membre associé » de l'AT. La réciproque, malgré une sollicitation forte du CA du Centre n'est pas encore concrétisée pour des raisons stratégiques. En effet, pour pouvoir conserver les locaux mis à disposition par la mairie, le CL a dû (suite à la transformation de ces statuts et sa « rupture » avec l'académie) convaincre celle-ci de la pertinence de son projet. La présence des CEMEA dans celui-ci en tant que partenaire menant des actions complémentaires (formations, résonances du FFE etc...) a été déterminante. Une autre association, Salanganes, est aussi présente dans ce projet dans l'organisation d'activités type centres de loisirs et périscolaires. Cependant (c'est une crainte partagée) le CL s'interroge sur la volonté de Salanganes de revendiquer à terme les locaux et de les chasser... L'entrée des CEMEA au CA du CL en tant que partenaire pourrait aussi provoquer celle de Salanganes ce qui n'est pas souhaité.

La présence des CEMEA est donc pour le CL de Saint-Leu une sorte de caution de sérieux et de solidité - c'est ainsi que l'exprime Pascale. La volonté du CA du CL d'affirmer fortement une approche d'Éducation Populaire en complémentarité de l'École vient encore ajouter à la pertinence du partenariat.

Une nouvelle rencontre de travail est prévue après nos vacances scolaires d'été qui se terminent fin janvier 2015.

Pour les CEMEA, ces premiers mois ont surtout permis de disposer d'un espace de réunions et de formation idéalement situé dans l'ouest de l'île (au moins 3 CA, des modules de formations des militants à la compta associative qui ont aussi été ouverts aux membres du CL, des modules de formation VAE « assistants de vie »...). Très en lien avec le CL, l'organisation de « résonances des EFFE » mensuellement.

L'impact en termes d'ancrage des CEMEA sur le territoire est relativement limité même s'il contribue à mieux nous faire connaître, il est par contre plus opérant côté mobilisation de nos militants de l'ouest.

### **Le Comité de Lecture de l'Entre-Deux :**

Nous sommes sensiblement dans le même cas de figure que sur Saint Leu. La présence des CEMEA a largement contribué à ce que le CL conserve la possibilité d'utiliser les locaux dans la lecture de la mairie. Contrairement à Saint Leu, le CL a eu la possibilité d'engager une personne en contrat aidé et peut donc assurer le prêt ainsi que l'organisation directe d'ateliers périscolaires.

Pour ce qui est de notre activité, elle est, comme à Saint leu très « parallèle » à celle du CL. Utilisation de l'espace pour l'organisation de formations VAE à destination d'Assistants de vie de la commune. Organisation mensuelle de « résonances des EFFE » en partenariat avec

le CL.

Le (les) projets n'ont donc pas cessé d'évoluer au fur et à mesure de l'année. Nous (CEMEA et CL) persistons à penser qu'un partenariat plus opérant est à construire. Les CEMEA constatent que notre présence ou plus exactement la symbolique de notre présence constitue pour les CL un gage de sérieux et de solidité... et contribue à mieux nous faire connaître sur le territoire.

Certain de nos militants sont devenus membres des CL et inversement, mais on est loin de constater une transformation radicale de la vie militante dans les secteurs concernés.

Nous venons d'être contactés par les CL pour travailler à la remise en état des espaces informatiques ; immédiatement l'idée d'espaces de formation à l'usage des médias, la tenue d'ateliers réguliers en amont des Troisièmes Rencontres Mondiales du Logiciel Libre que nous organisons en octobre 2015 à Saint Joseph ont surgi...

Ce projet est donc toujours vivant, l'envie mutuelle présente... Tout cela avance à un rythme qui n'est pas celui que nous avons imaginé au départ, mais s'enracine progressivement...

## CEMEA de Picardie

### Introduction :

Il faut remonter un peu dans le temps pour expliquer le contexte en Picardie. Lors de la préparation de l'AG 2013, nous avons convenu que depuis quelques années, nous rencontrons de nombreuses difficultés à exister dans un environnement instable avec des règles du jeu qui changent au gré des hésitations des politiques nationales, régionales, locales. Les statistiques soulignent que les associations ont bien résisté à la crise, pourtant, ces dernières années nous avons accusé une baisse des actions Animation volontaire et professionnelle et surtout, 4 collègues sont partis et ne sont pas remplacés. Le contexte institutionnel a été tendu.

Nous avons traversé des difficultés. Il régnait un climat de défiance, de méfiance, qui, dans les moments de crise financière que nous connaissions, ne nous permettait pas de fonctionner dans la sérénité. Pour l'anecdote, en 2012, nous avons réuni en six mois deux CA de « crise » uniquement consacrés au fonctionnement et à l'explication du document « Administrer-diriger » à notre spécificité associative et à la fonction de directeur territorial. Le président a « démissionné » le bureau pour en réélire un sur liste bloquée plus favorable au fonctionnement et au directeur. L'assemblée était clivée, composée d'une majorité et d'une opposition et cela donnait lieu parfois à des confrontations, des votes à l'arraché, des fonctionnements très formels, des emportements.

En 2013, l'équipe commence à se retrouver dans une dynamique collective, le bureau tient la barre d'un CA toujours traversé par des tensions. Nous construisons en équipe permanente d'abord puis avec le bureau un souhait, une volonté, une ambition d'inscrire comme orientation du projet associatif : « les CEMEA association complémentaire de l'école ». Cette orientation colle bien à la situation actuelle d'une rénovation de l'école et d'une réforme des rythmes éducatifs qui créent les conditions d'un renforcement des liens entre l'école, les familles et les activités péri-éducatives. Cette orientation permet d'afficher avec davantage de lisibilité le rôle que nous pouvons jouer dans le paysage de la société actuelle. Cette lisibilité paraît nécessaire pour être mieux compris à l'interne et mieux identifié à l'externe.

Pour mettre au travail cette orientation, nous nous retrouvons autour de plusieurs entrées :

Reconsidérer notre communication externe avec le soutien d'un accompagnement DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) qui permet de bénéficier de l'aide d'un consultant, extérieur à l'association.

Travailler sur le contenu de nos actions (de formation) en lien avec cette orientation ; dans les formations BAFA / BAFD, dans les formations professionnelles (BP JEPS, CQP, etc.), et aussi initier de la formation professionnelle continue (animer les TAP (temps d'activité périscolaire)).

Engager un dialogue sur la complémentarité éducative en participant aux différents espaces de concertation ; PEDT (Projet Educatif de Territoire), PERGP (Projet Educatif Régional Global en Picardie), commissions départementales, etc. et en proposant des rencontres, cafés pédagogiques, colloque sur le décrochage, etc.

Dans le même temps, l'Association nationale des CEMEA engage une démarche recherche-action accompagnée par Joëlle BORDET dans le cadre de la commission prospectives et dans la perspective



du congrès. Nous sommes impliqués dans les travaux de la commission prospective depuis le début (en 2011). Nous nous y retrouvons, directeur et président, car cela participait à notre souci de chercher des apports extérieurs pour retrouver des équilibres institutionnels et dans le fonctionnement de l'équipe. Considérant que la démarche de recherche-action proposée permet d'approfondir la réflexion sur les contenus au travail dans le cadre de nos orientations, elle permet également de bénéficier d'un regard extérieur qui invite à réfléchir, à écrire, à mettre au travail des objets avec l'aide de conseils méthodologiques.

Le thème de cette recherche-action : crise et développement, le souhait de travailler sur la prospective, correspondent assez bien à la situation de notre AT. Nous sommes dans un moment de notre histoire où nous sortons d'une « crise » interne douloureuse. Nous sommes, comme l'ensemble du réseau CEMEA, à la fois partie prenante des politiques éducatives et critique vis-à-vis de ces mêmes politiques éducatives. Nous devons envisager notre développement dans cette tension. Cette recherche-action, nous la vivons comme la possibilité de mieux comprendre et partager cette façon de renforcer notre côté force de proposition et d'innovation un peu moins en but ou à la remorque des appels d'offre ou des « partenariats » avec des « politiques » qui nous instrumentalisent. Ainsi notre questionnement est le suivant : Comment être plus indépendant des pouvoirs publics et davantage innovant et constructif à partir de nos propositions ?

Pour réaliser ce travail de recherche-action, sur le thème modifié d'Education et développement, nous avons ainsi défini une méthodologie qui permettait de recueillir du matériau, et considéré quatre situations distinctes que nous présentons ici. La méthode des « vignettes » ayant été retenue, elle permet de restituer notre travail.

## **A. Première situation : la mise en place d'un CQP à Laon - Jean Allard Président**

- a) « Histoire d'une « belle rencontre » où comment se traduit localement la complémentarité avec l'école.

Jusqu'alors, nous ne faisons pas grand-chose avec Laon, petite ville de 26 000 habitants, chef-lieu du département de l'Aisne dont le maire UMP a été réélu au premier tour. Nous y avons une antenne. Il faut préciser aussi que le département de l'Aisne est le parent pauvre de la Picardie. L'antenne est animée par une permanente, à mi-temps aux CEMEA et à mi-temps à l'association E'JN (Education Jeunesse Aisne), association organisatrice de classes de découvertes et de centres de vacances avec laquelle nous sommes partenaires. Cette présence est soutenue par le conseil général comme pour 7 autres associations d'éducation populaire.

En janvier 2013, dans le cadre de la mise en place de la réforme des rythmes scolaires, la ville lance un appel d'offre pour la « Réalisation d'un test préalable à des actions de formations d'animation en direction d'agents de la Ville de LAON. » Nous voyons l'opportunité de nouer des liens avec cette collectivité. Nous construisons une réponse en nous appuyant sur les forces militantes locales. Nous proposons un prix peu élevé. Notre réponse est retenue.

Cette action a été coordonnée par la permanente locale et les militants de l'Aisne mais la rédaction des documents préalables a mobilisé l'ensemble des acteurs de l'équipe permanente engagés sur les Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) notamment. Des allers-retours réguliers ont été

réalisés entre l'échelon régional et l'échelon local. Avec dans ces situations, son lot de difficultés, d'incompréhensions, de tensions liés à un échéancier très serré. En effet, il n'est pas envisageable de contourner les procédures en place malgré l'urgence. Il est donc nécessaire d'obtenir la validation des documents par la direction en ménageant tous les échelons de dialogue et de concertation (une équipe de 4 dans l'Aisne, l'équipe animation professionnelle à Amiens, le directeur, voire les autres associations d'éducation populaire potentiellement alliées ou concurrentes).

Lors de la réalisation du « test » pour les 39 agents, nous rencontrons les responsables des différents services. Nous établissons à l'issue de ces entretiens des bilans individuels et une note d'analyse. Une réunion de restitution de cette note d'analyse et de ces bilans individuels est organisée en présence (c'est important de le mentionner) de deux élues, de l'adjointe à la jeunesse, l'éducation et la culture et de l'adjointe chargée du personnel, de différents cadres municipaux, le Directeur des Ressources Humaines, la Responsable de la formation, la Responsable du service Education et Jeunesse, la Responsable des agents, le coordinateur jeunesse, le responsable PEG (Projet Educatif Global). Cette restitution est présentée par les 4 « évaluateurs », la permanente et les 3 militants locaux. Plusieurs personnes autour de la table n'ont jamais entendu parler des CEMEA, et/ou ne sont pas du tout au fait des questions d'éducation et pour certaines, ne sont pas très favorables à la réforme des rythmes scolaires. La disparité des participants nous a amené à une explication préalable de nos champs d'intervention, de nos domaines de compétences et de nos orientations actuelles, à savoir la complémentarité avec l'école.

Sous l'impulsion de l'adjointe à l'Education, la municipalité mène une réflexion importante sur les rythmes de l'enfant et a organisé plusieurs conférences d'une chrono-biologiste reconnue (Claire LECONTE, professeure émérite à l'université de Lille). Il y a une réelle volonté de mettre en place « un aménagement du temps de l'enfant ». Ainsi, lors de la restitution, elle nous a clairement signifiés qu'elle n'était pas favorable d'engager les agents de la ville dans une formation de type BAFA périscolaire mais plutôt une formation plus longue (CQP), affichant là une détermination que nous partageons. Nous sommes ainsi dans une situation de médiation pour promouvoir l'intérêt de s'engager dans la réforme auprès des acteurs de la ville et aussi de mettre en face de chaque personnel des propositions d'orientation ou d'accompagnement en termes de formation.

Un mois plus tard la ville lance un appel d'offre pour une formation CQP Animateur périscolaire pour 15 agents de la ville et 5 personnes en insertion. La petite équipe locale qui a mené les entretiens (contenus et modules de la formation, appui sur le PEG de la ville...) et le secteur animation professionnelle des CEMEA à Amiens (ruban pédagogique, parties administratives et techniques...) ont construit conjointement la réponse et notre dossier est retenu.

Dans la mesure où l'action sera réalisée par l'équipe locale, les relations entre « Amiens et Laon » ont parfois été difficiles, les niveaux de responsabilités pas toujours évidents, les fonctions actuelles et futures à clarifier. Cela a posé des problèmes de référence et d'identité au sein de l'équipe de permanents qui ont été amplifiés par l'éloignement géographique. Laon est située à 130 km d'Amiens. Des échanges portent sur qui sera référent pédagogique, assurera la relation avec la collectivité, fera le suivi dans la relation avec la CPNEF (Commission Paritaire Nationale Emploi Formation) de l'Animation, pilotera le suivi administratif avec l'équipe administrative du siège. Il y a eu des ajustements, des domaines de compétences précisés.

Au-delà des personnes, il nous semble que plusieurs enjeux sont importants au regard de cette action, enjeux qui interrogent notre structuration actuelle au regard de l'ancrage territorial, interdépendants les uns avec les autres :

- Celui de l'entité, de la configuration de nos structures, la forme actuelle étant une organisation en association territoriale régionale qui « traite » les dossiers et constitue la référence politique et administrative sur l'ensemble d'une région.
- De l'existence d'une antenne départementale qui doit être connue et reconnue et dont les acteurs doivent être des interlocuteurs des responsables locaux.
- De la réalité et de l'évolution des collectivités territoriales avec la mise en place des communautés de communes, d'agglomérations s'appuyant prioritairement sur des associations locales et dont il est difficile parfois de situer les niveaux de responsabilité en référence à l'exercice des compétences territoriales.

## **b) la grille d'analyse**

**La formation et la recherche-action :** La recherche-action est définie, entre autres éléments, par quatre notions qui constituent notre grille d'analyse commune dans le travail de la recherche-action : le rapport commande-demande ; la coopération ; l'espace transitionnel ; la Solidarité.

C'est donc notre grille d'analyse pour tenter de « lire » les différents objets de cette action, à partir des documents échangés et des informations recueillies auprès des acteurs de cette action (responsables pédagogique et administrative).

**Le cadre de la formation** institue une durée d'une vingtaine de demi-journées plus 3 stages de 5 jours (217 heures de formation et 200 heures sur « le terrain »)

Les interlocuteurs sont les suivants :

- Pour les CEMEA : une responsable pédagogique, une responsable administrative.
- Pour la ville : 5 chefs de service + 10 coordinateurs
- Les stagiaires : 26 au total : 16 en CDI, 3 en situation de handicap, 7 CEI (Contrat Emploi Insertion)
- Structures institutionnelles : un comité technique et pédagogique, un comité de pilotage souhaité par la ville.

## **LE RAPPORT COMMANDE-DEMANDE**

Pour appréhender ce rapport, l'appel d'offre de la ville de Laon et la réponse en termes de proposition de formation sont explicites pour illustrer cette imbrication. Nous ne sommes pas dans une simple commande mais dans une réflexion qui s'appuie sur un PEDT construit et réfléchi. Nous ne sommes pas non plus en « distance de valeurs ». Reste à voir si cette « proximité » nous permet une liberté de fonctionnement ?

Pour illustrer ce rapport voici les orientations de la ville et les réponses en termes de formation proposées par les CEMEA :

**Extrait :**

« La Ville de Laon se positionne comme un acteur incontournable de la réussite éducative des enfants laonnois. Dans le cadre de son Projet Educatif Global (PEG), 6 orientations qui visent à donner les moyens à chaque enfant et jeune de trouver sa place au sein de la société en qualité de citoyen de demain tout en étant responsable et acteur de sa vie ont été définies :

- 1°) Favoriser la réussite scolaire des enfants et des jeunes
- 2°) Faciliter l'accès à une offre éducative globale de qualité
- 3°) Agir pour la jeunesse en difficulté
- 4°) Viser les publics dans toutes leurs composantes
- 5°) Affirmer le soutien à la parentalité
- 6°) Développer la communication, le réseau, l'information autour de l'offre éducative.

**Objectifs :**

Les objectifs opérationnels de la formation seront les suivants pour chaque agent :

- 1°) Définir sa conception du rôle d'un animateur intervenant auprès d'enfants âgés de 3 à 12
- 2°) Diagnostiquer sa place et sa fonction dans l'organisation actuelle de la semaine scolaire.
- 3°) Développer ses connaissances et compétences dans les domaines de l'animation
- 4°) Savoir s'insérer dans le projet d'aménagement des temps de l'enfant

*REPONSE EN TERME DE FORMATION : Définition de l'animateur périscolaire : 1<sup>er</sup> focus : La pause méridienne, 2<sup>ème</sup> focus : Agir dans un espace réfléchi, 3<sup>ème</sup> focus : Fournir aux animateurs des outils permettant des activités ambitieuses d'un point de vue éducatif et s'inscrivant dans le cadre de projets (Fabriquer, manipuler ...Autour des livres ...Jouer, être à l'écoute des stagiaires et de la Ville de Laon), 4<sup>ème</sup> focus : Connaître et comprendre l'enfant, 5<sup>ème</sup> focus : Travailler dans une école. Avoir l'ambition d'être membre d'une équipe éducative.*

**LA COOPERATION**

C'est la première fois que nous travaillons institutionnellement pour cette collectivité et qu'elle engage une formation longue avec ce type de personnel. Le CQP, diplôme de la branche professionnelle (et non diplôme d'état) a peu d'ancienneté. Nous sommes dans une situation nouvelle à tous points de vue. Nous « voyageons ensemble ».

Ce qui donne des choses positives : la ville de Laon s'est associée à une chercheuse universitaire (Claire Leconte) pour réfléchir et agir autour des rythmes de l'enfant. Cette personne va faire partie du Comité de pilotage de la formation et elle a assuré un temps de travail pour notre formation après avoir donné plusieurs conférences avec la ville.

Et des demandes plus difficiles, qu'il faut gérer : des interlocuteurs de la ville souhaiteraient que des personnes de la ville interviennent sur la formation, sur des sujets plus ou moins précis. Or ces interventions pourraient plus ou moins bien être perçues et vécues par les stagiaires selon les personnes sollicitées.

Il y a pour l'instant une réflexion autour de ces propositions d'interventions-intrusions. Les formatrices, dans le cadre du suivi de la formation, rencontrent les stagiaires et les coordinateurs sur les lieux de fonctionnement. Elles expriment actuellement le besoin de faire remonter des éléments « structurels » dans la mesure où elles estiment que les conditions ne sont pas toujours réunies pour la réussite de la formation. Cette formation ne pouvant s'inscrire que dans un véritable partenariat (parole d'une des formatrices). D'où une certaine ambiguïté : d'un côté, nous ne souhaitons pas forcément que quelqu'un de la collectivité intervienne dans la formation et d'un autre, nous souhaitons infléchir le fonctionnement !

## **SOLIDARITE**

Une des formatrices résume le regard qu'elle porte sur les personnes et la formation par ces trois termes : **Patience – Indulgence – Bienveillance.**

Le public à qui elles ont affaire est fait de personnes pleines de paradoxes, de vies personnelles compliquées ; des gens « cabossés », pour qui le CQP constitue une deuxième voire une troisième chance. Les niveaux d'entrée en formation sont aussi très hétérogènes. Les stagiaires (ce sont en majorité des femmes) sont très valorisées par la formation. Elles ont compris qu'elles avaient le droit à l'erreur, qu'elles pouvaient essayer, se tromper, recommencer.

On assiste, bien que la formation n'ait que trois mois, à des évolutions, des transformations en termes de personnalité et de « maturité ». Transformations qui vont au-delà de l'aspect « formation professionnelle ».

## **ESPACE TRANSITIONNEL**

Nous pouvons distinguer deux espaces « intermédiaires », celui de la formation et celui qui nous lie à la collectivité :

Les conditions de la formation (en discontinue, par demi-journée, sur des lieux peu accueillants et provisoires) font qu'un espace protégé est difficile à créer. Il est cependant en construction avec un différend entre les deux formatrices : l'une souhaiterait que cet espace le soit totalement, y compris avec les responsables de la ville, l'autre n'est pas opposée à partager certaines informations. Elles doivent retravailler sur ce désaccord. Et redéfinir la nature des espaces de travail (protégés, le moins producteurs d'angoisse,...)

Concernant les instances paritaires CEMEA- Ville, certaines fonctionnent déjà (Commission technique et pédagogique), d'autres vont se mettre en place (comité de pilotage). Est-ce que ces lieux seront des « espaces transitionnels », dans le sens d'être autonomes de la réalité mais devant indirectement produire de la transformation, par exemple sur la structuration des lieux d'accueil ? Il est trop tôt actuellement pour estimer la pertinence de ces espaces. Et aussi parce que nous sommes dans l'expérimentation et la construction avec la collectivité.

### **c) Conclusion**

L'histoire des CEMEA localement, et en beaucoup d'endroits, fait que nous n'avons pas d'ancrage territorial. Nous sommes parfois inscrits dans des actions, des co-constructions, nous proposons des analyses mais nous agissons peu localement sur la durée. Cette action est peut-être le début de quelque chose. Elle va peut-être enclencher un dynamisme de partenariat avec la collectivité, et/ou un rayonnement à travers la communication en direction des communautés de communes limitrophes. Il est rare aussi que nous ayons des commandes aussi précises : cette collectivité avait une réflexion très avancée et un PEDT finalisé. Cela tient à des personnes et le projet en cours est lié aux individus. On voit aussi par cette action la reconnaissance par une collectivité territoriale de notre complémentarité avec l'école. Ce qui s'inscrit dans l'orientation prioritaire de notre projet régional, et dans le cadre de ce que nous avons proposé comme axe de travail pour la recherche-action. Au-delà de la formation dispensée, il reste maintenant à faire en sorte qu'une véritable coéducation se mette en place (parents, enseignants, animateurs). C'est peut-être à nous de réfléchir pour proposer des axes de travaux (propositions d'espaces de concertation, de lieux de médiation,...).

On voit également par cette action comment se construit un partenariat, comment notre organisme de formation et une collectivité « apprennent » à travailler ensemble, même si, en l'occurrence, la multiplicité des interlocuteurs ne facilite pas toujours cette collaboration. On voit aussi par cette action quelles peuvent être les relations complexes entre un échelon local, son antenne, son équipe de militants « bénévoles et compétents », et la structure régionale, ses cadres, les aspects institutionnels et règlementaires. Tout ne peut se piloter à distance mais tout ne doit pas non plus être décidé localement. Les difficultés peuvent être plus ou moins structurelles et exacerbées par les personnalités. On voit aussi, pour terminer cette « vignette » comment nous pouvons inscrire nos actions futures dans des partenariats avec des collectivités en s'appuyant sur de véritables interlocuteurs.

### **B. Deuxième situation : le stage BAFA base en Février 2014 – Thierry Malfait**

Depuis l'annonce de la mise en œuvre de la réforme des rythmes, nous avons envisagé que cela impacterait les formations d'animateurs. La formation BAFA est une formation pédagogique reconnue et « passe partout ». Nous savions que pour les personnels qui encadrent les activités périscolaires liées à la réforme, ce serait une expérience valorisée dans les Centres de Vacances. Nous avons mis au travail un projet de sensibilisation / information de la réforme dans les stages BAFA en imaginant que celui qui s'engage dans la formation BAFA aujourd'hui pour encadrer des enfants pendant les vacances d'été sera peut-être demain orienté vers un poste d'animateur périscolaire.

Dans le cas présent, nous réalisons cette formation tous les ans pour les animateurs d'un territoire. C'est un stage conventionné avec une communauté de communes qui exerce la compétence jeunesse (Financement de la mission locale - Ateliers ados pendant les petites vacances - Centre de loisirs sans hébergement ou centres d'animation jeunesse). Le service concerné organise les ALSH d'été dans les différents lieux d'un territoire rural relativement étendu où se mêlent petits villages et un bourg centre de plus de 10 000 habitants.

Ainsi, le territoire du Pays du Coquelicot rassemble 67 communes issues des cantons d'Albert, d'Acheux-en-Amiénois et de Bray-sur-Somme. Il s'étend sur 488 km<sup>2</sup> et compte 28 249 habitants (recensement 2008), le secteur est à dominante rurale (59 communes de moins de 500 habitants), toutefois plus de 40 % de la population vit à Albert (seule ville de la Communauté de communes qui concentre la majorité des équipements et des services).

Le service jeunesse de la communauté de communes travaille à constituer un collectif d'animateurs et de directeurs engagés sur le territoire. Ainsi chaque année nous formons une vingtaine d'animateurs (qui s'engagent à travailler pour la communauté de communes pendant plusieurs années) et quelques directeurs.

Le Directeur territorial dirige ce stage et pense que c'est une belle occasion pour essayer de mettre en place une action de sensibilisation des stagiaires et d'essayer de mesurer l'impact de cette sensibilisation à la nouvelle réforme des rythmes éducatifs. Il annonce à l'équipe qu'il souhaite prendre deux temps dans le stage :

- l'un pour présenter la réforme des rythmes éducatifs,
- l'autre pour recenser l'intérêt des stagiaires pour le sujet.

Le responsable du service jeunesse de la communauté de communes, rencontré, l'informe qu'après diverses démarches, la communauté de communes, qui n'a pas la compétence scolaire, a laissé aux communes l'organisation de cette réforme.

Le stage se déroule en internat du 22 février au 1<sup>er</sup> mars 2014 dans les locaux d'une maison familiale rurale, sur le territoire. Il accueille 26 stagiaires de 17 à 20 ans. Les stagiaires ont été recrutés par la communauté de communes, ils sont motivés. Il n'y a pas, parmi eux, de « profil professionnel ». Les contenus du stage sont consacrés à aider les stagiaires à envisager leur action dans le cadre des structures de loisirs de la communauté de communes. Le sixième jour du stage une rencontre avec le Député maire, Président de la communauté de communes est préparée. Le vendredi matin, les stagiaires se retrouvent au petit déjeuner avec le Député maire. L'échange porte sur les différents aspects de la politique locale en direction des jeunes, et sur le rôle des politiques.

Contre toute attente, le maire développe un discours sur la nécessité de connaître les réalités de la vie locale pour bien exercer son mandat de Député et proposer des projets de loi en rapport avec les besoins exprimés localement. Il prend pour exemple le ministre de l'éducation « qui a pondu une loi sur la réforme des rythmes qui est inapplicable localement car conçue par des politiques et des technocrates déconnectés des réalités locales ». Il développe un discours s'appuyant sur des arguments qui le conduisent à ne pas envisager d'appliquer cette réforme sur la ville qu'il dirige (il a été réélu au premier tour aux municipales quelques semaines plus tard).

Les conditions ne sont plus réunies pour envisager quelques informations que ce soit sur la réforme :

- Le public n'est pas en demande
- Ce serait s'inscrire en opposition au discours du Président de la communauté de communes, employeur des animateurs
- Les politiques locaux trouvent que les conditions ne sont pas réunies pour s'engager dans la réforme
- L'information envisagée n'aurait plus de sens par rapport au contexte.

Ce qui pose les analyses suivantes : Dans le cadre d'un BAFA avec un public « traditionnel », une information sur la réforme peut se faire en lien avec la complémentarité éducative.

Avec un public plus « professionnel » composé de personnes employées et qui vont rencontrer une évolution dans les tâches qui leurs sont confiées, le stage devrait proposer de réfléchir sur des situations concrètes de conception d'activités par exemple lors de temps d'apport type échange avec un petit groupe ou atelier de pratique. Dans le contexte actuel et la difficulté de mise en place de la réforme des rythmes, les positions de principes ne sont pas suffisantes (même si nous sommes persuadés qu'il s'agit d'une évolution qui va dans le bon sens et correspond à nos valeurs) et notre place doit se situer dans l'accompagnement sur la base de nos savoir-faire.

### **C. Synthèse partielle à partir de ces deux situations**

Ces deux situations sont très différentes malgré le contexte global semblable : même couleur politique, même type de communes moyennes (26 000 habitants chacune), même engagement et investissement en direction de l'enfance et de la jeunesse.

Et pourtant, les élus de l'une « foncent » pour mettre en place la réforme des rythmes parfois même au grand dam des enseignants, s'appuient sur un PEDT fort, tandis que le premier magistrat de l'autre affirme haut et fort qu'il n'appliquera pas la loi.

Dans le premier cas (Laon) on peut parler de réussite, dans le second (Communauté de communes du Pays du coquelicot) d'échec relatif.

### **Et nous CEMEA de Picardie dans cette affaire et d'une manière plus générale quels enseignements tirer ?**

Nous avons décidé en AG de renforcer notre identité d'association complémentaire de l'école. La réforme des rythmes qui s'inscrit dans le programme plus global de refondation de l'école doit nous permettre de réaffirmer cette complémentarité. Nous sommes à la fois impliqués dans la promotion de la réforme et critique sur les défauts de sa mise en œuvre.

Nous devons développer notre ancrage territorial et être reconnus comme partenaires même si les mises en œuvre s'exercent le plus souvent dans le cadre d'appels d'offre.

La mise en place de formations « locales » parfois indépendantes les unes des autres doit pourtant s'accompagner d'une coordination régionale et d'un traitement « en équipe ».

### **D. Troisième situation : les suites du colloque sur le décrochage scolaire - Cédric Soulabaille.**

Ce texte a pour objet d'apporter des éléments de réflexion en lien avec le terrain de stage dans lequel j'ai évolué pendant presque deux ans. Pour rappel, dans le cadre d'une double certification Master 2 CODIR / DESJEPS, j'ai intégré en octobre 2012 jusque fin juillet 2014 l'association territoriale des CEMEA de Picardie. Durant cette période, le mouvement a mis en place une recherche-action au niveau national sur la thématique du décrochage scolaire, au sein de laquelle j'ai opéré en tant que chargé de projet. En collaboration avec l'association nationale, cette mission avait



pour objectif d'élaborer la stratégie du mouvement en matière d'action et de réflexion concernant la prise en charge des « décrocheurs ». L'enjeu étant que le réseau national devienne force de proposition sur les territoires auprès des partenaires institutionnels.

Cette présentation reprend en partie les tenants et aboutissants de cette mission, ainsi que certaines réflexions issues du mémoire réalisée à l'issue de la formation<sup>1</sup>. En effet, j'ai tenté à travers celui-ci de répondre sociologiquement à certaines questions qui ressortent de la mise en œuvre de cette recherche-action. Ainsi, si mon travail la 1<sup>ère</sup> année s'est articulé quasi-essentiellement autour d'un diagnostic (le cadre institutionnel des politiques éducatives et les modalités d'inscription des CEMEA), la suite du projet m'a amené à mettre en œuvre de manière concrète, en relation avec de nombreux partenaires et militants, des actions opérationnelles sur le terrain : un projet stratégique a donc été conçu, et sa mise en œuvre a débuté à la fin du printemps 2014.

Mon ambition ici n'est pas de rendre compte de la globalité du travail réalisé et à accomplir, mais plutôt de se focaliser sur la question : **« en quoi ce projet construit ou contribue à construire du développement pour le mouvement ? »**

La conduite de cette mission et la réalisation du colloque qui a suivi ont été l'occasion de rencontrer des acteurs, de mettre en avant notre façon d'appréhender les problèmes et de construire des réponses. C'est comme cela que nous inventons une façon de mobiliser des partenariats et des moyens sur nos propositions et nous sur les offres de réponses à appel d'offre.

Nous le savons, les acteurs de la « société civile » telles que les associations éducatives complémentaires de l'école publique issues de l'Education Populaire jouent déjà pour la plupart un rôle très important en matière de complémentarité éducative. C'est précisément le cas des CEMEA qui apparaissent comme une force de propositions permanente. Mais alors, si les CEMEA sont déjà acteurs en la matière, il convient alors de s'interroger sur le pourquoi de cette mission nationale. Pourquoi redéfinir un projet stratégique si les professionnels opèrent déjà au sein de dispositifs institutionnels ? En fait, au regard du nouvel arsenal politique et de la reconfiguration des modalités de traitement social de la jeunesse mis en œuvre ces dernières années en matière de prise en charge des jeunes désaffiliés d'une part, et du projet des CEMEA d'autre part, la question est de savoir en quoi ces derniers, en tant que mouvement d'Education Nouvelle et associations éducatives complémentaires de l'école publique, ont-ils encore la légitimité d'intervenir ? Leur rôle et leur place doivent-ils être redéfinis ? Si oui, dans quel cadre, quelle(s) politique(s) doivent-ils et peuvent-ils se (ré)inscrire ? En quoi aujourd'hui réside la plus-value du mouvement ? A l'heure où les modèles éducatifs sont de plus en plus diversifiés, quelle place au sein de l'action publique peut (veut) – on lui attribuer ? De manière globale, ces questions semblent rejoindre la capacité des mouvements d'Education Populaire à instaurer des rapports de force au sein du politique, et donc de légitimation au regard des institutions.

Nous allons donc tenter de voir en quoi le projet que nous avons réalisé permet d'enrichir la question de la légitimité du mouvement et de sa participation concrète au traitement institutionnel des jeunes en « rupture ». Afin de mieux cerner mon propos, il convient de revenir brièvement sur la démarche et les différentes étapes successives de la mission. Il est à noter que je ne présenterai qu'une seule action du projet d'action découlant du colloque.

---

<sup>1</sup> intitulé: « *Les CEMEA et le traitement institutionnel des « décrocheurs » scolaires : stratégies d'intervention et défis à relever au regard des politiques éducatives* »

## **Le diagnostic via un travail de recensement et d'enquête de terrain.**

Celui-ci s'est structuré autour de 2 axes :

- Le repérage et le classement des différents dispositifs existants sur le territoire national (et diverses expériences internationales dans une moindre mesure) à travers l'élaboration d'un dossier « *dropbox* » interne aux CEMEA. Ce dernier rassemble également les nombreuses ressources en termes de recherche universitaire, de stratégies institutionnelles (textes de lois...), et d'évaluations d'actions concernant la thématique du décrochage scolaire. Ce document apparaît comme un outil de mise en lumière de la complexité relative aux stratégies et modalités d'intervention : quels sont les dispositifs institutionnels ? Quels types d'expérimentations ? Qui est porteur du projet ? Quels partenaires ? Quels financements ? Quid des évaluations ?
- Le recensement et l'évaluation de l'ensemble des actions dans lesquelles les associations territoriales associées des CEMEA interviennent, qu'elles soient scolaires ou post-scolaires (dispositifs relais ; Ecoles de la 2<sup>ème</sup> Chance ; actions PJJ ; dispositifs régionaux d'insertion préqualifiant – PAL<sup>2</sup>). En parallèle, la visite de structures innovantes et/ou expérimentales dans lesquelles j'ai fait un travail de terrain (observations ; entretien...). A ce jour, trois dispositifs dans lesquels les CEMEA sont parties prenantes ont fait l'objet de cette étude : l'atelier relais du collège Edouard Lucas à Amiens ; la formation PAL « *découverte des secteurs d'activités professionnelles par la démarche journalistique* » dans les locaux des CEMEA Picardie ; l'Ecole Régionale de la 2<sup>ème</sup> Chance de Perpignan.

Ce diagnostic a permis de faire ressortir des thématiques qui nous semblaient nécessaires de valoriser, car mettant en jeu d'une manière ou d'une autre l'expertise des CEMEA, ainsi que son rapport à l'environnement. Parmi celles-ci : les pratiques d'éducation nouvelle dans le traitement de la difficulté scolaire ; la question du partenariat (leviers/freins dans une logique de prise en charge globale) et le rapport institution scolaire/organisation associative ; etc. Cette phase a donc permis d'apporter un éclairage sur les mutations des politiques éducatives et, plus globalement, des modes de gestion et de régulation institutionnelles. Mais elle s'est également centrée sur l'identification de différentes pratiques pédagogiques issues de l'Education Nouvelle et employées par divers professionnels qui permettent de traiter de manière alternative le décrochage scolaire. Par conséquent, afin de mettre en lumière ses pratiques et de rappeler la nécessité d'une prise en charge globale du phénomène de décrochage scolaire, les CEMEA de Picardie, en collaboration avec l'association nationale, ont tenu à organiser un colloque national.

### **Le colloque « *Pratiques innovantes et réussite éducative. Le décrochage scolaire en question* ».**

*« Les CEMEA de Picardie organisent les 9 et 10 avril 2014 un colloque national sur les pédagogies et pratiques innovantes en matière de lutte contre le décrochage scolaire au CRDP d'Amiens. Cet évènement s'adresse à l'ensemble des professionnels de la communauté éducative et a pour objet de promouvoir les nombreux dispositifs scolaires, péri-scolaires et « post-scolaires » dans lesquels interviennent les militants des CEMEA, ainsi que d'autres acteurs du réseau national.*

---

<sup>2</sup> PAL : programme d'action locale, action d'insertion pour un public 16 ans et +, Le public concerné est constitué de demandeurs d'emploi jeunes et adultes, « **prioritairement dépourvus de diplôme** et rencontrant des difficultés d'apprentissage ou d'insertion, afin de leur permettre de bénéficier, à titre gratuit, d'un parcours individualisé comportant un accompagnement à caractère pédagogique, social et professionnel ».

*Au programme, des conférences/tables-rondes dans lesquelles seront abordées différents points : les limites de la stratégie institutionnelle de prévention et de traitement du décrochage ; les apports de l'Education Nouvelle ; la question de la collaboration entre l'école et ses partenaires ; etc. Se tiendront également des ateliers dans lesquels seront présentées des pratiques pédagogiques de divers acteurs (CEMEA ; PJJ ; Ecoles de la 2<sup>ème</sup> Chance ; ANLCI ; établissements scolaires innovants ; etc.). Se tiendront également des espaces de débats autour de dispositifs/structures de (re)médiation éducative (médiation familiale ; accompagnement des jeunes ; etc.).*

*Avec le soutien du CAPE, du Conseil Régional de Picardie, du Conseil Général de la Somme, de l'Académie d'Amiens, de la Direction départementale de la Cohésion Sociale, de la Ville d'Amiens, des politiques interministérielles de la ville et pour la réussite éducative. »*

Si cet évènement a permis d'afficher et de rendre visible auprès de la chaîne éducative, des pratiques, des méthodes, des réflexions qui, soit ont « fait leur preuve » auprès des publics concernés, soit sont encore à l'état d'expérimentations au sein de différentes structures et/ou dispositifs, il a également été un moyen privilégié de réunion et d'échanges entre les acteurs. Et c'est particulièrement sur ce point que j'aimerais m'arrêter. En effet, cette démarche semble tout à fait intéressante dans la mesure où l'analyse des temps qui ont rythmés ces deux jours apporte des éclairages quant au rapport que les CEMEA entretiennent avec les professionnels œuvrant de près ou de loin autour de cette thématique. Ainsi, on peut dire que cet évènement s'inscrit plus globalement dans un processus stratégique de production et d'appropriation d'espaces d'expression du projet associatif.

Autrement dit, le colloque fut à la fois un espace de traduction et de légitimation du projet et des pratiques des CEMEA, de négociation auprès des acteurs (notamment institutionnels), ainsi que de réflexion sur la construction de nouvelles professionnalités. Ce dernier point est central car la question de la co-éducation et de la continuité éducative figure dans l'essence même du projet du mouvement. Dans ce cas, ce qui est au centre du jeu, ce sont les identités professionnelles : un des défis des CEMEA, de par le seul fait de remettre la question du sens de l'action au centre du débat, est de dépasser les tensions entre identités professionnelles et de trouver des points de convergence qui serviront d'accroche à la construction de nouvelles professionnalités nécessaires à la réalisation d'une éducation globale.

Nous le voyons bien ici, cet évènement s'est révélé être, pour ma part, le média adéquat pour développer toute une série de questionnements relatifs au poids politique de l'association. Néanmoins, et de manière plus pragmatique, ce fut également un outil nécessaire à la réalisation du projet global, dans la mesure où cela a participé à la conception et à la mise en œuvre d'un plan d'actions. Autrement dit, la rencontre des CEMEA avec l'environnement professionnel a permis la définition d'un positionnement du mouvement dans la lutte contre le décrochage scolaire.

Nous allons désormais nous focaliser sur une des actions de ce programme, car elle apparaît comme le reflet opérationnel de cette volonté de co-éducation et, corollairement, de structuration de nouvelles professionnalités en matière de prise en charge éducative. L'action qui sera présentée ici tentera d'explicitier la spécificité du rôle des CEMEA dans cette division du travail.

### **La démarche de co-accompagnement service civique décrochage :**

A la suite du colloque, l'AT de Picardie a été invité le 7 mai à la journée académique de la Mission de Lutte contre le Décrochage Scolaire (MLDS), au cours de laquelle la DDCS 80 a réalisé une présentation du service civique. Plusieurs prolongements d'actions ont été envisagés lors de cette journée, et notamment un **projet d'accompagnement des jeunes en situation de décrochage scolaire vers le service civique, animé par les CEMEA.**

Né d'un partenariat entre le ministère en charge des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, l'Agence du Service Civique et le ministère de l'éducation nationale, cette offre permet aux jeunes de 16 à 18 ans repérés et suivis par la MLDS de bénéficier d'un parcours de formation alternant entre mission de service civique au sein d'une structure d'accueil et d'actions de formation au sein d'un établissement scolaire.

Selon le profil et le besoin des jeunes, deux formules sont proposées dans le cadre d'un service civique : service civique « à temps plein » ou « en alternance ». Ainsi, ce dispositif doit engager le jeune dans un processus de remise à niveau scolaire et/ou de découverte de champs professionnels et/ou de construction d'un projet personnel.

Pourtant, on constate certaines problématiques notamment chez les jeunes faiblement qualifiés : difficultés à trouver une mission, ruptures de contrats... C'est la raison pour laquelle il y a nécessité de renforcer l'accompagnement de ces jeunes. Dans sa volonté de renforcer son rôle d'association complémentaire de l'école, l'AT de Picardie a signifié sa volonté d'accompagner des jeunes en situation de décrochage scolaire vers un service civique : accompagnement et suivi des jeunes, recherches de structures, aide apportée aux jeunes pour définir une mission.

Plus précisément, les CEMEA proposent d'intervenir en amont de la mission pour aider le jeune à trouver une mission de service civique en adéquation avec ses compétences ou son projet. Ils feront le lien avec la structure d'accueil et le référent du jeune. Ainsi, en se positionnant comme interface entre l'offre et la demande, les CEMEA créent les conditions d'un engagement effectif du jeune dans une mission d'intérêt général et participent à l'élaboration de son projet professionnel.

### **L'intérêt pour les CEMEA est le suivant :**

- Inscription dans le cadre du parcours de prise en charge institué par les réseaux Foquale : gain de reconnaissance institutionnelle.
- Espace transitionnel : les CEMEA sont porteurs de la démarche de co-accompagnement. Leur rôle se pose ici comme interface entre différents acteurs (jeunes, structures d'accueil (associations et collectivités territoriales), CIO, établissements scolaires, services administratifs de l'Etat (DRJSCS, DDCS, Rectorat). En quelque sorte, ils sont les garants du développement d'un maillage entre tissu associatif et institutionnel, dans lequel le projet du jeune est au centre du dispositif.

### **L'intérêt pour les jeunes :**

- Faciliter l'accès aux missions de service civique pour les jeunes repérés par la MLDS
- Acquérir pour ces jeunes une expérience qui aide à :

- La remobilisation
- La « resocialisation » / mise à l'écart du cadre de vie habituel
- La formulation d'un projet plus précis / d'une orientation

Pour ma part, je pense que cette expérimentation apparaît hautement stratégique dans le sens où les CEMEA se positionnent ici en tant qu'interface : que ce soit directement auprès des jeunes afin de faire le lien entre ces derniers et les institutions socialisatrices (famille ; école ; entreprise ; organisme de formation, etc.), ou bien auprès de ces dernières dans le cadre d'un accompagnement à la mise en œuvre de l'action et de production de lien entre celles-ci. Les CEMEA se font alors les médiateurs entre les différents acteurs qui entrent en jeu dans la globalité de la prise en charge. **Ainsi, cette position qui permet de poser les conditions préalables à la mise en marche d'une dynamique de co-éducation attribuée aux CEMEA, bien au-delà de la lutte contre le décrochage scolaire, le rôle de « matrice », de moteur de l'action, c'est-à-dire d'acteur indispensable qui pose les bases structurantes sur lesquelles pourra se bâtir l'édifice d'un travail partenarial dans lequel chaque acteur sera légitime de revendiquer sa part de « copropriété » du problème à traiter.**

## **E. Quatrième situation : axes prospectifs et développement - Picardie Science 2.0 - Thierry Malfait**

Dans le cadre des investissements d'avenir, les CEMEA de Picardie ont déposé un projet pour développer dans les différents territoires de la région, auprès des publics qui encadrent des enfants de la maternelle au collège, les activités d'éveil, de sensibilisation à une culture scientifique et technique (et industrielle). Nous proposons de faire un retour sur la démarche engagée.

En effet dans cette vignette, nous allons présenter comment nous avons investi ce projet pour le mettre au service du développement de notre influence. Le principe proposé est simple, il ouvre la possibilité d'investir 50% des sommes consacrées au projet pour innover, expérimenter, chercher de nouvelles activités en lien avec le thème général ; « culture scientifique et patrimoine industriel », « l'industrie et l'innovation en partage ». Nous avons choisi de l'investir selon plusieurs entrées qui permettent de renforcer nos activités, la relation aux territoires, le développement des formations d'animateurs, le développement des activités adaptées aux situations de loisirs et d'activités complémentaires de l'école.

### **Les investissements d'avenir**

Historiquement, les CEMEA animent ou participent au collectif « Exposcience » depuis sa création. C'est à ce titre également que nous siégeons au conseil d'administration du centre de culture scientifique régional. Aux CEMEA, nous défendons l'idée que les pratiques de loisirs complémentaires de l'école et l'éducation populaire font partie de la culture et pour les activités scientifiques et techniques, de la culture scientifique des publics auxquels nous nous adressons. Ainsi avec Planète sciences, les Francas et plusieurs associations régionales nous sommes reconnus pour un savoir-faire, des pratiques que nous avons illustrées lors des « Exposciences » régionales que nous organisons depuis 1991. Les acteurs régionaux nous reconnaissent au travers de conventions de

partenariat et dans des espaces de représentation et de concertation comme le CA d'Ombelliscience où se croisent les représentants de l'état, de la région, des universités, des entreprises et des associations.

En 2012, le centre de culture scientifique « Ombelliscience Picardie » dépose un projet pour élargir au titre des investissements d'avenir. Nous sommes dans le « tour de table ». Différents acteurs régionaux proposent une contribution à un projet d'envergure sur le thème du patrimoine industriel comme espace de construction d'une culture scientifique partagée. Le projet n'est pas retenu. En 2013, Ombelliscience renouvelle la démarche mais cette fois, le conseil régional recrute un chargé de mission pour accompagner les porteurs de projets (Les PicardieLab (planète science et pavillon jacques de Manse Chantilly), les Mini Lab (Planète science), Les Fabricoop (rectorat), Les experts juniors (UPJV et ESIE), La junior Tech Academy (UTC Compiègne), création et la dissémination d'outils de médiation interactifs itinérants (expositions interactives, ateliers et malles pédagogiques) (Ombelliscience), de parcours pédagogiques de rencontre et d'appropriation de l'industrie Clúdo des sciences et techniques (Ombelliscience et les butineurs), **formations qualifiantes à l'animation et à l'ingénierie de projets scientifiques et techniques (CEMEA, Francas, Ombelliscience)**, mise en place sur les territoires de formations et des journées d'études thématiques sur les sciences et techniques dans l'industrie et coordination générale du projet (Ombelliscience).

Quelle est l'idée ? Nous sommes réunis depuis plusieurs années dans ce Conseil d'administration, tous partenaires et différents pour partager autour des projets régionaux comme la Fête de la science, le printemps de l'industrie, la création d'expositions, le développement de partenariats entre les universités et les scolaires, entre les acteurs industriels, institutionnels et le centre de culture scientifique. Le principe proposé consiste à envisager un projet de développement qui mobilisera des fonds au titre des investissements d'avenir pour pouvoir investir et expérimenter un contenu qui, pérennisé, deviendra un axe de développement régional et participera à une expérience « exportable » en d'autres lieux, d'autres territoires. Chacun propose un sujet dans une dynamique coordonnée mais aussi avec des synergies possibles. Cette façon de travailler est intéressante, plutôt que de mettre en concurrence les acteurs dans le cadre d'un appel à projets, on réunit un collectif, à priori d'univers très différents, et on invente ensemble un projet ambitieux avec de nombreuses facettes. On verra comment cela peut s'illustrer concrètement dans la mise en œuvre du projet qui nous concerne tout spécialement.

Pour les CEMEA, l'entrée sur laquelle nous sommes invités à travailler est la formation des acteurs qui touchent principalement les publics enfants et adolescents dans le cadre des loisirs ou des activités complémentaires de l'école. Vu l'ambition du projet et les moyens mobilisables, il nous semble judicieux de chercher à renforcer des liens avec des partenaires que nous côtoyons depuis longtemps au sein du collectif « Exposcience ». Je sollicite les Francas pour construire une réponse conjointe.

Cette réponse est formalisée avec la rédaction d'une fiche projet, voici le cadre qui nous est présenté : nous devons proposer un projet de formation des acteurs en appui sur la filière de formation aux métiers de l'animation, envisager de toucher les territoires de la région, développer des supports d'activité et d'animation. Notre projet sera développé sur les 4 prochaines années. La participation des investissements d'avenir permet d'envisager une contribution financière à hauteur de 50% des coûts (salaire, matériel, fonctionnement), contribution qui pourra bénéficier d'un appui supplémentaire du Conseil régional à partir de 2015.

**Ainsi nous proposons un projet sur 4 axes :**

- **Axe 1** les formations, c'est-à-dire inscrire des propositions dans le cadre des formations BAFA (formation générale et approfondissement), professionnelles qualifiantes (CQP, BPJEPS, Certificat de spécialisation), continues (FPC),
- **Axe 2** les territoires, c'est-à-dire inscrire cette orientation scientifique dans les projets éducatifs de territoire (PEDT),
- **Axe 3** les outils et les supports, c'est-à-dire créer et vulgariser des outils et des supports sous forme de documentation, de malles pédagogiques, de films, etc,
- **Axe 4** communiquer sur les résultats de ce travail par la réalisation d'une journée d'étude.

Les investissements d'avenir nous permettent de financer un poste (soit un demi-poste chacun) sur la période de quatre ans et de construire un projet de développement dans une synergie concertée. Par rapport à la recherche-action, on peut travailler sur cette expérience qui met en valeur une démarche de recherche de développement basée sur nos savoir-faire dans le cadre d'un projet qui valorisera notre caractère d'association complémentaire de l'école. Dans les dynamiques installées sur les 3 axes du projet (le quatrième n'étant pas tout à fait au travail), on pourra souligner les différentes entrées travaillées dans l'espace de la recherche-action.

#### **Les PEDT, les territoires, ou comment on va à la rencontre des collectivités.**

Le principe que nous avons retenu s'appuie sur notre expérience d'accompagnement des PEDT. Les CEMEA ont accompagné la rédaction d'un PEDT et la réalisation d'un diagnostic, ont réalisé des formations continues. Les Francas gèrent également des sites en direct. Cette expérience nous met en contact étroit avec des collectivités (communes ou communauté de communes). Nous pensons que ces contacts privilégiés peuvent constituer une entrée pour proposer de réfléchir sur les façons de développer un axe d'intervention en direction du public enfant et jeune. Ainsi en nous appuyant sur les moyens mobilisés par les investissements d'avenir, nous proposons d'investir des territoires progressivement sur les quatre ans.

Le principe est simple : nous allons à la rencontre des élus et des techniciens concernés, nous leur proposons une convention de partenariat. Notre carte de visite est le projet « investissements d'avenir » pour lequel nous sommes retenus. L'entrée consiste à demander à la collectivité de s'engager à inscrire cette orientation dans le PEDT. Pour mettre en œuvre cette orientation, nous proposons les modalités suivantes : nous intervenons auprès des agents sous formes d'accompagnement, de formation, de réflexion sur la pratique, gratuitement pour un volume de 5 demi-journées (groupe), en contrepartie la collectivité libère 5 demi-journées du temps de travail des agents pour s'investir dans cette démarche. Nous traduisons ce principe dans une convention qui est passée au conseil de la collectivité.

Par rapport à la recherche-action, les CEMEA se positionnent dans une démarche « proposante », à l'initiative. On suggère à la collectivité de s'intéresser à un objet, on lui propose une démarche qui l'implique, on n'est pas dans la prestation de service, on met les différents niveaux de responsabilité en relation, on intervient directement auprès des acteurs dans une démarche d'accompagnement. Cette approche a fait l'objet de débats entre nous lors des réunions du groupe recherche-action ou commission « prospective ». Il sera intéressant de l'interroger dans quatre ans pour mesurer l'impact de cette proposition en termes de renforcement de nos rapports avec les territoires, de développement du militantisme, du rayonnement de nos idées ou de nos propositions, etc.

## **Création de modules « science » pour nos formations**

La réforme des rythmes éducatifs en ouvrant une plage d'activité quotidienne ou hebdomadaire de 45 à 90 mn invite les animateurs à travailler davantage sur les contenus de l'activité dans une progression qui s'étale généralement sur 6 à 7 semaines. C'est un contexte qui peut donner tout son sens à la démarche que nous entamons sur la recherche ou la valorisation de la complémentarité. **Quelle place donner à l'activité dans nos formations ?** Cette question est souvent reléguée au second plan dans les dispositifs qui mettent en avant « la méthodologie » (du projet), « l'ingénierie », « la coordination », etc. Dans cette réforme il y a une incitation à se préoccuper davantage du contenu des propositions faites aux enfants. Au cours de l'année 2014, notre collectif s'est attaché à envisager de construire une offre de contenus et de démarches pour les premières actions de formation. En s'appuyant sur les moyens mobilisés par les investissements d'avenir, nous pourrions aller plus loin en 2015.

Les activités scientifiques et techniques permettent une formation des publics à une démarche, démarche qui permet de problématiser une question et de construire un protocole expérimental pour l'explorer et tenter d'y répondre. Nous avons construit des modules pour permettre aux animateurs de proposer des situations concrètes aux enfants sous formes de défis, de démarches, de construction d'objets qui roulent, qui volent, qui flottent, etc.

Les pistes explorées par notre collectif sont : inscrire un contenu de formation dans les formations générales BAFA, proposer un approfondissement ADTS, alimenter le module 3 du CQP en proposant un stage ADTS, inscrire une sensibilisation dans le BPJEPS (dont le BP LTP qui s'oriente sur la coordination des activités complémentaires), une réflexion en DEJEPS sur la réforme et les PEDT.

Ce qui semble être l'ouverture la plus intéressante, c'est cette invitation à proposer des formations continues « animer un module d'activité dans le cadre des TAP ». Les premières expériences conduites l'attestent, les animateurs que nous avons formés sur des modules de 5 jours décomposés en temps d'acquisitions, de réflexion et de conception de projets en lien avec la réforme ont, dès la rentrée 2014, été en capacité de proposer des modules innovants et maîtrisés.

Là encore, en lien avec la recherche-action, nous sommes dans une démarche de proposition et d'innovation. Nous ne sommes pas dans une réponse à un appel à projet mais dans une réponse à un besoin sur la base de savoir-faire et d'une approche qu'on a choisi. Pour les CEMEA, c'est l'occasion d'aider les collectivités à donner des réponses à la réforme. Les enseignants ne s'intéresseront aux animateurs que si ceux-ci sont capables de les interpeler sur des compétences affirmées dans une offre originale et bien pensée qui reprend à son compte les piliers de formation du socle de compétences. Cette piste de travail nous paraît essentielle si on ne veut pas enterrer cette réforme.

Les CEMEA ont intérêt à être force de proposition pour mettre du sens et renforcer la relation du scolaire avec le périscolaire. La présentation que nous avons choisie n'approfondit pas toutes les dimensions de relations entre les acteurs (animateurs), les décideurs (élus) et les niveaux intermédiaires de coordination qui, en amont ou dans le prolongement de ces formations construisent les réponses localement. Il sera intéressant de creuser cette question au cours des quatre années du projet.



## **Le travail sur l'ancrage militant (les relations avec les militants, les Francas et les autres)**

Restons sur l'organisation de la structure d'accompagnement du projet ; cette structure est constituée d'un poste de coordinateur de l'action créé à l'occasion, un pilotage politique assuré par le directeur territorial des CEMEA et le délégué national en région des Francas. Pour compléter cette organisation il nous fallait (ré) activer le collectif d'experts que nous appellerons groupe régional ADTS. Ce groupe constitué de militants des CEMEA et de proches se réunit pour accompagner la démarche sous formes d'apports sur les contenus afin d'alimenter les formations. Ils se réunissent pour envisager les contenus des formations, établir les listes de matériel nécessaire, de constituer le fond documentaire. Ils constituent le collectif des formateurs pour les premières actions de formation.

Le projet est une occasion de dynamiser la vie militante en sensibilisant nos équipes de militants à l'existence du projet et en communiquant les outils d'intervention et de promotion de l'activité dans les pratiques militantes. Notre programme repose sur deux types de rendez-vous ; des rendez-vous destinés à sensibiliser largement les militants dans le cadre de week-ends d'activité et des rendez-vous de travail plus spécifiques pour avancer sur les contenus au travail, expérimenter, mettre au point des outils. Alors que nous avons opté pour une présentation séparée, sur le plan de la gestion administrative et financière, de nos projets Francas et CEMEA, nous avons opté pour une démarche concertée pour intervenir en direction des militants. Nous invitons nos équipes sur des rendez-vous communs même si nous préservons un temps séparé pour travailler sur les rebondissements des travaux réalisés dans nos organisations au cours de ces rendez-vous. Pour faire le lien avec la recherche-action, on ne peut pas envisager de développer notre activité sans développer la base militante de notre influence. C'est un axe que nous pourrions observer pendant ces quatre années pour mesurer ce rapport entre développement de l'activité et développement de l'engagement militant.

## **Les relations avec l'action culturelle du rectorat : vers des formations pluri acteurs ?**

En introduction, je soulignais l'originalité de la démarche consistant à réunir régulièrement les acteurs du projet Picardie science 2.0 dans une logique de partage et de concertation. Le volet formation comprend la formation des animateurs (en référence à la filière jeunesse et sports), la formation des « médiateurs » (en référence à la formation des étudiants dans le cadre d'une sensibilisation ou d'une spécialité optionnelle ou non), la formation des enseignants (en référence à la formation continue). Notre collectif, Francas et CEMEA, s'attache à la formation des animateurs.

Mais, au-delà de cette responsabilité, nous partageons avec d'autres, au sein du collectifs « Picardie science 2.0 » qu'il est nécessaire que les acteurs puissent se rencontrer dans les formations si on veut qu'ensuite ils se rencontrent dans l'action. On peut s'appuyer sur une longue expérience de rencontres entre des enseignants, des étudiants, des animateurs lors des exhibitions (et surtout la phase préparatoire de réalisation de projets) pour la Fête de la science, les Exposciences et autres temps forts. Nous savons cette collaboration nécessaire pour donner toutes les chances aux projets de rayonner dans l'espace scolaire, l'espace périscolaire et l'environnement qu'on appelle parfois le territoire. Le chantier que nous ouvrons pour 2015 sera la conception de modules de formation proposés dans les 3 sphères repérées pour réunir sur des séquences ou stages de formation les trois publics pour leur permettre de se former ensemble.

Par rapport à la recherche-action, nous envisageons dans ce paragraphe la question de décroiser les pratiques par rapport aux professionnels et aux institutions ou comment permettre à chacun de

renforcer ses compétences par rapport à ses prérogative dans une démarche concertée et articulée avec l'autre ou les autres ? C'est encore un espace d'expérimentation qui sera interrogé pendant les 3 à 4 ans de durée du projet.

## F. Conclusion

Les caractéristiques de la Picardie ne sont pas exempts de freins en matière de valorisation. En tant qu'ensemble de territoires ruraux « pris » entre deux régions dynamiques (Ile de France et Nord-Pas de Calais), le travail de proximité avec les élus et les équipes qui mettent en œuvre les projets s'avère plus que nécessaire. Nous avons vu dans le passé que le fait de tout miser sur un dispositif appréhendé comme une manne telle que le fut l'insertion à une époque, nous a conduits à reconsidérer notre projet quand les programmes régionaux ou nationaux ont interrompu les financements. Toutefois, même si notre appareil a souffert sur le plan des ressources humaines et des finances, il en est resté quelque chose : une sensibilité et une reconnaissance des CEMEA pour les questions qui touchent à l'insertion.

Enfin dans notre histoire associative, nous avons construit une identité avec les générations de militants qui se sont investis dans les temps forts qui ont marqué notre histoire récente : l'accueil d'un congrès en 2005 ; la mise au travail de projets de développement avec des spécificités ; l'insertion ; l'international et, dans une moindre mesure, des « petits morceaux » de notre activité, (santé mentale, les groupes d'activité, etc.).

Nous sommes à une étape d'un parcours. Redonner de la lisibilité à notre projet en structurant le travail autour de « l'AT Picardie comme association complémentaire de l'école ». Ce parcours n'était pas bien fléché au départ, nous n'avions pas fixé les objectifs à atteindre. Sur le plan méthodologique, nous nous sommes appuyés sur des intentions, des orientations. Ensuite, nous avons investi des terrains d'application et nous avons cherché à donner un sens à notre action en allant à la rencontre des autres. Les autres étant ceux qui se sont sentis en résonance avec les principes et les propositions que nous avançons. Et cette démarche fonctionne, dans le sens où cela produit de « nouvelles » activités ; nouvelles dans le sens où « *on ne reproduit pas complètement, on invente quelque chose de nouveau* ».

Par rapport à d'autres situations vécues ailleurs où dans le cadre d'un appel d'offre, nous nous étions mis à inventer, à créer. Il y a une dimension supplémentaire dans la rencontre et l'accompagnement des acteurs, dans leur réalité. Il nous semble que les animateurs de la ville de Laon garderont davantage quelque chose de l'action de formation des CEMEA du fait que les élus, les services et leurs responsables ont essayé avec nous de tracer des passerelles entre la formation et la pratique. De plus, notre formation s'est adaptée en fonction des réalités vécues : elle s'inscrit en fait dans une logique « d'aller-retour » entre temps de pratiques en milieu professionnel par les stagiaires et analyse/accompagnement de ces expériences rapportées et traitées lors des séances de formation. Il en sera sûrement de même avec les équipes qui suivent les « décrocheurs » et qui chercheront avec nous à s'appuyer sur les missions de service civique pour retrouver du goût à la réalisation d'un projet personnel. Jusqu'au projet Picardie science 2.0 qui met en synergie un ensemble d'acteurs dans une démarche partenariale.

Les premiers éléments de synthèse font état de la nécessité de travailler avec l'ensemble des acteurs du terrain, les élus, les cadres intermédiaires et les équipes de terrain. Dans ce cas, la spécificité des CEMEA se traduit ici dans cette capacité à réunir autour d'une table différents acteurs éducatifs et de

travailler ensemble sur un objet commun. Plus précisément, notre expertise s'inscrit dans cette démarche d'accompagnement : aider les différents professionnels à devenir acteurs de leur projet qu'ils désirent mettre à l'œuvre. Nous sommes donc en rupture avec les logiques de prestation proposées par d'autres qui se définissent davantage par une offre de projet « clé en main » et une logique de « *faire faire* ».

Un autre élément apparaît également important à relever : dans le cadre du développement de projet éducatif de telle envergure, les attentes des collectivités se situent bien souvent à deux niveaux. Parce que la force du mouvement se traduit notamment dans la diversité professionnelle de ces militants, les CEMEA sont sollicités sur leur capacité à appréhender et traiter à la fois les questions politiques des élus, mais également celles relevant de l'opérationnel, « du terrain » et de l'action.

Un autre axe de réflexion à repérer et analyser sera d'observer les effets en termes de développement du militantisme ainsi que de renforcement de nos capacités à intervenir. En effet, le développement des relations aux territoires se traduit également par des modalités de rapprochement des lieux de pratique qui provoquent des rencontres, des envies d'aller plus loin ensemble dans des espaces interstitiels. En même temps que nous engageons ce travail, nous avons vu augmenter le nombre de militants fréquentant les rendez-vous et autres weekend, et une demande plus pressante de leur part. Déjà probants, nous continuons donc à analyser ses effets.

## CEMEA de Provence Alpes Côte d'Azur

Avant toutes choses, précisons ici que la contribution des CEMEA PACA à cette recherche-action n'a pas été satisfaisante dans son engagement, dans ce qu'ils avaient dit qu'ils feraient, dans leur implication pour le réseau. Les raisons sont multiples mais nous nous attarderons sur deux qui sont la conséquence l'une de l'autre.

Premièrement les CEMEA PACA sont dans une période de fort développement : augmentation très significative du nombre de formations à l'animation professionnelle (principalement liée au dispositif emploi d'avenir) et augmentation significative de leurs actions dans le secteur école (principalement liée à la réforme des rythmes éducatifs). Ce développement les a amenés à faire de nombreux recrutements et à restructurer l'organisation de l'équipe permanente (augmentation plus que significative du nombre de salariés).

Les CEMEA PACA se sont donc centrés sur cette réorganisation et sur la gestion de ce développement. Dans la mesure où les personnes investies dans cette recherche-action étaient l'équipe de direction et des membres du bureau, ces derniers n'ont pas mis en priorité la recherche-action dans leur plan de travail. Et nous savons que lorsqu'un objet n'est pas placé en priorité, il est peu, mal, voire pas du tout traité. Nous pouvons toujours réfléchir au pourquoi nous n'avons pas priorisé ce dossier par rapport aux autres. Il doit bien y avoir d'autres raisons !!!

Dans la mesure où le secteur école était en fort développement les CEMEA PACA avaient choisi cette thématique comme objet de recherche :

- L'analyse des représentations de ce qu'on sait déjà : des militants qui ont des choses dans la tête dans le cadre de l'accompagnement d'une commune dans la mise en œuvre d'animation périscolaire de qualité (entretien de militants des CEMEA permanents et non-permanents)
- Confrontation au réel : par les questionnaires auprès d'interlocuteurs et d'acteurs différenciés : est-ce que les demandes des communes sont en congruence avec ce que les militants des CEMEA PACA ont dans la tête ?
- L'analyse de contenu : rapport commande/demande, coopération/participation : sommes-nous dans une logique de coopération avec la commune ou sommes-nous dans une logique de prestataire, ou alors sommes-nous dans une logique de venir expliquer ce qu'il faut faire, de « prêcheur » de l'Education Nouvelle ?
- Et ce sera dans l'analyse de contenu, que l'on devrait voir apparaître des choses que nous n'avons pas vues.
- Préconisation, réponse opérationnelle, sert à construire le projet d'intervention. C'est cette dernière phase qui devait servir à l'ensemble de réseau pour se positionner dans une logique de développement du réseau.

Nous n'avons pas pu réaliser ces entretiens. Je ne reviendrai pas sur les raisons citées ci-dessus.

Je vais tout de même décrire ce que ce travail de recherche nous a apporté.

Avant de rentrer de ce processus intellectuel d'analyse, nous étions persuadés que le simple fait « d'être les CEMEA » nous suffisait pour pouvoir arriver dans une commune et dire comment il fallait faire pour mettre en œuvre une animation périscolaire de qualité sur le territoire. Certes, nous avons de l'expérience, certes nous connaissons des modalités d'organisation qui facilitent cette mise en œuvre, certes nous connaissons les formations à mettre en œuvre, certes nous sommes meilleurs que les autres (!)...

Mais dans une logique de « partenariat, de coopération » nous ne pouvons pas être les seuls à arriver avec nos exigences ! Il est important que les CEMEA puissent se « retrouver » dans cette action (elle doit être en lien avec le PRAD et le projet associatif national) mais il est important que la commune (les services techniques, les élus et le maire) puisse également s'y retrouver.

Il est donc important de prendre le temps de discuter avec ces personnes, de les entendre, de voir ce dont ils ont besoin. Parfois, les demandes des services techniques et des élus ne sont pas en congruence ! Il faut donc prendre le temps de s'entendre. Il est aussi important de préciser pourquoi les CEMEA veulent accompagner un territoire (ce n'est pas seulement économique !). C'est une fois que les deux parties se sont rendues compte qu'elles pouvaient chacune répondre à tout ou partie de leurs attentes que le projet peut commencer à se mettre en œuvre.

J'avais prévu ici de décrire ce qui s'est passé en amont de l'accompagnement d'une commune (Monteux dans le Vaucluse) :

- Premier contact avec la commune (responsable du service des affaires scolaires qui est la femme d'un membre actif des CEMEA PACA).
- Participation à une conférence sur le périscolaire.
- Suite à cette conférence premier contact avec le maire tout de suite après la conférence.
- Premier rendez- vous « officiel » : CEMEA / Maire / chef de cabinet / responsable service jeunesse / responsable affaires scolaires.
- Rédaction par les CEMEA d'un projet d'intervention (les contenus, les publics touchés...)
- Deuxième rendez-vous avec les mêmes personnes.
- Mise en œuvre de l'action.

Ce que je voulais dire en fin de description de ce parcours d'accompagnement, est que nous nous sommes rendu compte que, comme nous venons de l'écrire un peu plus haut, nous ne pouvons pas arriver dans une commune en leur disant : « C'est comme cela qu'il faut faire ».



## Troisième Partie

\* \* \*

# Note d'analyse globale et réflexions Contributions de Joëlle Bordet et Anne-Claire Devoge

\* \* \*







## A. Note d'analyse et de réflexions de Joëlle Bordet

Cette dernière partie de ce rapport a pour but de tirer les enseignements de ce processus de recherche intervention avec ses limites et ses apports. Dans ma position de tiers, je vise à proposer des réflexions qui permettent de mieux ancrer cette approche du Développement aux CEMEA et d'ouvrir à d'autres perspectives. C'est une façon de nourrir la démarche du Congrès, objectif initial de ces travaux. Il est à souligner que malgré la fragilité du processus et l'engagement inégal des AT, nous avons cependant tenu celui-ci jusqu'au bout, dans un grand volontarisme, il est vrai. Ce rapport n'est pas à la hauteur de ce que nous avons envisagé car ce "pas de côté " à réaliser dans une recherche comme celle-ci a été difficile à réaliser pour deux AT sur trois engagées depuis un long temps dans cette recherche. L'AT de Basse Normandie est arrivée très tard et n'a pas pu s'approprier la méthode. Voici les points de réflexion que nous proposons, au regard du processus de cette recherche et des contenus que nous avons produit collectivement.

### 1. A propos de la problématique de la recherche-action « Développement et Éducation »

Comme nous l'avons expliqué dans la première partie, nous avons fait le choix de ne pas traiter les rapports entre crise et Développement car le terme Développement supposait une élaboration en tant que telle dans ce contexte de recherche-intervention. **Nous avons fait l'hypothèse qu'une culture partagée à propos du Développement aux CEMEA peut aider à transformer les dynamiques de crise et ouvrir à d'autres approches stratégiques à la fois pour le mouvement et pour l'institution.**

Lors des premières réunions, nous avons réfléchi au thème de la recherche-action et nous avons identifié un risque d'enfermement dans une spirale négative : cette spirale se caractérise par un processus à double face : d'une part, une approche de la gestion de plus en plus comptable, répondant à des normes imposées et à des modes de régulation internes ; cette évolution de la gestion, de plus en plus à distance de l'activité réelle et de son sens pour les acteurs, est une des caractéristiques de l'évolution dans l'ensemble de la sphère de l'action publique. C'est un des éléments du délitement de l'état providence et du modèle de solidarité des années 1945. Les éléments donnés par les participants au groupe laissent à penser que cette tendance est à l'œuvre aux CEMEA. L'inquiétude générée par cette approche de la gestion peut alors limiter la réflexion stratégique.

Les analyses d'Anne-Claire Devoge, lors de son état des lieux avec les AT montrent des recherches et des évolutions à ce propos, je reprendrai ces termes : depuis plusieurs années les CEMEA ont inscrits leur activité dans une relation partenariale plus forte et plus articulée à certaines politiques locales. Une diversité des formes de gestion s'est installée correspondant à la diversité des formes de production. D'autres formes de rétribution et de solidarité ont vu le jour. Ces évolutions méritent d'être étudiées en tant que telle mais il est aussi nécessaire de les penser dans une approche concertée du Développement. Ainsi encore mieux définir comment les CEMEA définissent leur inscription dans le champ de l'économie sociale et solidaire peut-être un axe de travail à étudier ; dans la dynamique actuelle, quelles sont les formes de mutualisation des démarches et des outils de gestion à définir et à mettre en œuvre pour travailler contre la déréalisation de l'activité productrice et donner du temps au temps pour soutenir une stratégie partagée ?

D'autre part, une approche des choix éducatifs et des idées soutenues peut devenir de plus en plus « idéologique », au sens « de savoir ce qui est bon à faire et de promouvoir en référence à

l'éducation nouvelle » sans mise en tension et en dialogue avec l'environnement. Face à la complexité des enjeux actuels, à la difficulté de gagner des luttes, au retrait parfois du dialogue avec les institutions, il existe dans l'ensemble des mouvements militants un risque de retrait idéologique, je rencontre cette dynamique en particulier avec les syndicats. Lors de cette recherche-action, j'ai identifié cette tendance, je pense à cette réaction de militants me demandant pourquoi aller rencontrer les partenaires pour étudier leurs représentations, puisqu'ils savent ce qu'ils veulent promouvoir à propos des rythmes éducatifs.

Dans cette recherche, nous n'avons pas totalement dépassé cette approche car si il a été possible d'écrire des " vignettes " à partir de l'expérience déjà là, prendre du temps pour écouter les partenaires de la commande à propos de leurs attentes et de leurs représentations a été quasi impossible et n'a pas rencontré l'intérêt des militants .Cette tendance étant présente dans l'ensemble des mouvements « de gauche », il est important de l'identifier et de s'y confronter. Il ne s'agit pas dans cette recherche-action de « prendre l'ensemble de la question » mais c'est un sujet important ! Je pense qu'une des façons de mettre en question « les tables de la loi » et de les faire évoluer est de se confronter à des enjeux idéologiques difficiles aujourd'hui comme celui de la laïcité, des rapports d'égalité, les dynamiques identitaires dans la mondialisation, ou encore l'évolution des neurosciences et la psychanalyse, et l'éducation... ce n'est pas le sujet de ces travaux mais cela peut être un élément important pour promouvoir des dynamiques de développement.

En fait, dans cette recherche, nous avons eu des difficultés à tisser des liens entre une conception stratégique du Développement ancré dans des politiques publiques et le militantisme éducatif. L'exemple présenté par l'AT de Picardie montre qu'il existe cependant de fait des passages, des allers-retours entre les choix stratégiques de Développement et l'évolution des conceptions et des pratiques éducatives. Lorsque cette AT fait le choix de développer des activités de formation auprès de personnel très peu qualifié, des personnes "cabossées de la vie " pour reprendre l'expression de Jean Allard, c'est un choix qui ouvre d'autres enjeux éducatifs et de formation.

Ce processus à double face peut créer des dynamiques d'enfermement et de retrait face aux enjeux de la société en termes éducatifs et empêcher de se saisir des évolutions de la demande à la fois sociale et économique. Anne-Claire Devoge, dans son analyse montre que "certaines activités se développent dans une logique opportuniste, ou dans un contexte de marché, sans que celui-ci soit très souvent analysé, notamment au regard du Développement du mouvement, donc au service des idées des CEMEA ». Elle ajoute que cette dynamique est aussi parfois agi dans une dimension "personnalisante des activités". Il se pose pour elle la question des modes de choix et de validation interne, et de la capitalisation de ces acquis individuels ou de micro groupes.

**L'implication des CEMEA dans une culture du développement peut contribuer à limiter ces processus et à ouvrir des alternatives. Les travaux déjà réalisés par Anne-Claire montrent que cette dynamique de développement est déjà très active mais pour autant elle n'est souvent pragmatique et pas forcément objectivée et élaborée de façon stratégique. Elle est plus souvent agi sous la pression de la dynamique économique que reconnue comme une évolution stratégique permettant de faire face aux évolutions générales de la société.**

Cette recherche-action avec toutes ses limites peut, je l'espère, y contribuer ; l'articulation avec les travaux d'Anne-Claire et plus généralement avec ceux de l'association est rassurante à ce propos. C'est pourquoi, il est tout à fait nécessaire que le rapport de synthèse soit coproduit avec l'ensemble des participants et particulièrement la chargée de mission de développement et de la prospective.

**Dans cette perspective de tenir en ouverture le processus défini précédemment, nous avons abordé la problématique de cette recherche-action en s'étayant sur l'identité des CEMEA, soit un mouvement militant d'éducation nouvelle reconnu par les pouvoirs publics d'utilité sociale, soutenu dans cette perspective à la fois sur le plan institutionnel et financier. Nous avons alors défini trois axes en référence à cette identité et à cette légitimité : en quoi la notion de développement peut contribuer à renforcer, à pérenniser les CEMEA ? Au service de quel bien public ? Pour soutenir quels enjeux éducatifs ?**

Dans le cadre de ce travail collectif, nous avons visé à préciser au travers d'exemples en cours d'action aujourd'hui, la pertinence de cette problématique et de définir de nouvelles perspectives. Cette problématique initiale a été portée et traitée de façon très inégale, cependant les réflexions et la prise en compte de ces trois questions de façon combinée a montré sa pertinence et pourrait être reprise de façon différente dans d'autres démarches.

## **2. A propos du processus de la recherche-action :**

**- Le dispositif de travail a été difficile à stabiliser et à maintenir dans une dynamique continue de processus.**

Il a été difficile de dépasser la posture du « travail à faire » pour répondre à une initiative nationale. Cela est très différent d'autres cadres des recherches-actions que nous menons car elles s'inscrivent davantage dans un cadre stratégique défini par les rapports élus, techniciens. Ici, j'ai souvent le sentiment qu'il est nécessaire à chaque rencontre de légitimer ce travail et de montrer qu'il est au service immédiat de l'action. Donner du temps au temps pour réfléchir suppose de créer des liens de confiance et de s'adapter à cette demande « de faire la preuve de l'utilité ».

J'ai plusieurs hypothèses de compréhension à ce propos :

Etant légitimée et payée par l'association nationale, cette recherche-action est prise nécessairement dans les rapports entre l'association nationale et les associations territoriales. Ces rapports se caractérisent par une ambivalence : à la fois une grande demande de reconnaissance et d'attention et en même temps une méfiance par rapport à cette demande et à son intérêt pour l'association territoriale elle-même. L'engagement institutionnel réel de Dominique, puis l'investissement et la présence active d'Anne-Claire ont permis tout au long de ce travail d'ancrer la recherche. J'espère aussi que ce travail contribuera au développement de ce champ pour les CEMEA.

Un mouvement militant comme les CEMEA ne peut pas être dans les mêmes rapports de coproduction que des institutions comme les municipalités, cette appropriation progressive et cette évolution constante du dispositif sont significatives d'une négociation permanente de l'investissement, cela peut supposer un investissement important des salariés, peut-être des administrateurs et être parfois en tension avec les exigences de production de la commande. Mener de pair un mouvement militant et une organisation avec ses enjeux de gestion de personnel et d'équilibre financier est très complexe, c'est dans cette tension que peut être définie la façon d'aborder le développement aux CEMEA. La conduite de cette recherche-action a montré le nécessaire investissement des administrateurs, des militants et des salariés pour réaliser cette

recherche-action ; c'est certainement dans ce triptyque que peuvent se trouver les équilibres de ce développement. Il est à souligner que les AT qui ont pu s'investir dans cette recherche sont celles où les conditions de coproduction entre ces trois parties étaient réunies.

Malgré les difficultés d'investissement et de production, les liens se sont renforcés entre l'« utilité » de ce travail pour l'AT et l'élaboration menée au niveau national dans les travaux du secteur prospective et développement et la préparation du congrès. Plus l'intérêt de la recherche-action a été identifié plus il est vrai que cette recherche-action est « à risque » parce qu'elle ne s'étaye pas sur un passé déjà existant, elle contribue à une approche relativement nouvelle, au moins en tant qu'objet de stratégie collective. Penser le Développement peut aider à renforcer les synergies entre le mouvement militant, les dynamiques de production et institutionnelles.

**- La possibilité des Associations territoriales à mener cette recherche-action, un indice d'une situation favorable pour réfléchir par cette approche au développement :**

Initialement, nous avons défini le thème de travail suivant « crise et développement » pour la recherche-action. Il s'est avéré que tenir un tel enjeu suppose de pouvoir s'appuyer sur une réflexion partagée sur le développement. En fait cette approche est trop nouvelle en tant que paradigme idéologique partagé pour qu'il constitue ce point d'appui, nous avons fait alors le choix de travailler directement sur le thème du développement et de ses significations aux CEMEA. Les critères d'implication dans cette recherche-action supposaient un intérêt des AT pour ce thème pour nourrir leur propre réflexion stratégique sur le développement.

Ainsi les AT confrontées à des graves crises, pouvant être mises en danger n'ont pas été retenues. Il en est ainsi de l'ARIF, malgré son intérêt pour la recherche-action.

Au fur et à mesure du travail, nous avons identifié d'autres processus qui rendent complexe une implication dans cette recherche. Ainsi l'AT Languedoc-Roussillon, compte tenu des difficultés internes de rapport entre CA, Direction et salariés, a dû l'interrompre. La recherche-action était prise dans des enjeux de pouvoirs et l'objet même du travail ne pouvait être tenu. De même, l'AT de Bretagne a dû se retirer à cause de l'épuisement de sa direction et de la surcharge de travail.

Ces processus indiquent des difficultés qui ne peuvent pas être traitées principalement par une approche comme celle de la recherche-action mais par d'autres approches comme celles de l'intervention interne ou d'une analyse au cas par cas. Il n'était pas possible que l'espace de la recherche-action devienne un lieu d'accompagnement spécifique, ce n'est pas le rôle de cet espace, ni sa légitimité d'intervention.

Les AT parties prenantes de cette recherche collective sont à la fois dans des implications locales importantes et dans des dynamiques d'affirmation de leur projet territorial. Les dynamiques de développement local, de territoires et de coopérations sont posées dans le cadre de leur action et influencent leur projet collectif. L'espace de la recherche-action aurait pu jouer un rôle plus important à propos des dynamiques déjà là, pour aider à les élaborer et à les regarder avec un pas de côté. Le portage de ces travaux principalement par des militants ou des professionnels représentant de l'appareil institutionnel et le grand investissement dans le Développement de la production par ces cadres ont limité ce travail et sa réalisation.

Cependant il est à souligner que les réunions nationales ont été très investies par les représentants des AT, ce qui a permis une élaboration collective enrichissante pour tous. Les circulations d'idées, de représentations entre les différents participants ont favorisés des échanges à la fois entre les AT et le

niveau national. Cette forme de travail laisse penser que des séminaires nationaux thématiques peuvent être riches et intéressants.

Ce travail collectif mené dans cette recherche contribue à qualifier, nommer, mieux identifier les processus de développement à l'œuvre par les CEMEA. Je pense qu'une identification solide de ce paradigme de l'intervention des CEMEA peut aider à une élaboration stratégique et contribuer ainsi à traiter les situations en crise en prenant en compte de façon importante l'activité de production et ses objets de travail collectif et aussi de faire face au risque de surmenage et d'épuisement. Un tel travail peut aussi servir d'alerte aux associations qui n'ont pas de problème de gestion mais qui sont arrêtées dans leur prise de risque pour se développer. C'est une certaine façon d'analyser les PRAD et de dialoguer avec les projets des associations.

**- Un positionnement des AT et des thématiques significatives de la façon d'aborder le développement aux CEMEA :**

Les quatre AT impliquées créent des actions de développement local où la demande locale, l'approche du territoire et de systèmes de coopération complexes sont mobilisées. Ainsi, la Picardie et la région PACA développent de nombreuses actions locales dans le cadre de la réforme des rythmes éducatifs, l'AT de la Réunion reprend un dispositif associatif implanté localement concernant la lecture, l'AT de Basse-Normandie a eu par la CNAF la mission de développer une ingénierie pour accompagner la mise en place du PESL en milieu rural dans la Manche et a pour projet d'accompagner maintenant leur mise en œuvre. Toutes les associations ont visé à répondre à la demande locale et à adapter les savoir-faire des CEMEA à ces nouvelles dynamiques de formation et d'accompagnement éducatif et pédagogique.

Dans nos travaux nous avons visé à définir à la fois la posture spécifique des CEMEA et les dynamiques pédagogiques qui lui sont propres et qui peuvent être adaptées à des demandes éducatives locales. Il ne s'agit pas alors de ne prendre en compte la spécificité des publics mais de créer un dialogue, des solidarités à propos des enjeux éducatifs sur le territoire de référence. Les acteurs de la Prévention spécialisée mènent à ce propos des travaux très intéressants sur les rapports entre milieu de vie et territoire dans des dynamiques de Développement local ; la notion de milieu de vie réfère aux caractéristiques anthropologiques, celle de territoire aux rapports politiques et stratégiques. Comment les acteurs des CEMEA pensent ils ces questions, en quoi construisent-ils des dialogues sur à la fois le sens de l'action pédagogique mais aussi sur les attentes en matière d'éducation ?

La réalisation de la recherche-action nous a montré qu'aujourd'hui ce dialogue en solidarité à partir des représentations des interlocuteurs locaux n'est pas une priorité. L'enjeu principal est davantage de l'ordre de la production. Cependant le travail mené à Laon, par l'AT de Picardie, de même qu'à la Réunion ou dans la Manche montrent cependant de nouvelles formes de coproduction avec les partenaires, il, serait intéressant d'approfondir avec eux le dialogue sur les enjeux éducatifs.

**Plusieurs questions ont été régulièrement posées tout au long de nos réunions : que signifie répondre à une demande locale et tenir nos enjeux militants ? En quoi les CEMEA qui ne sont pas un acteur local peuvent-ils répondre à une demande de développement local, dans quelles modalités ? En quoi nos savoir-faire en matière de vie collective et démocratique, et de formation peuvent-ils contribuer au développement local dans une perspective éducative, au service des**

**enfants et des familles ? Comment cela nous conduit-il à définir la complémentarité avec l'espace de l'école et de la scolarité ? Comment ces nouveaux savoir-faire peuvent-ils être partagés et reconnus au sein de l'association ? En quoi ne sont-ils pas seulement des modalités d'application de savoir-faire créées particulièrement dans les stages mais construisent-ils de nouvelles références pour les CEMEA ? Autant de questions qui peuvent être reprises dans la dynamique de la recherche-action mais qui peuvent aussi nourrir les travaux du congrès.**

Ces engagements et ces nouveaux savoir-faire sont en cours d'élaboration et influencent la définition des projets des Associations territoriales. Il me semble cependant que le vocabulaire actuel de l'association ne permet pas de rendre pleinement compte de ces évolutions. Il ne s'agit pas seulement d'actions supplémentaires mais d'un autre positionnement des CEMEA par rapport à son utilité sociale. Il ne s'agit plus principalement des personnes mais aussi de créer par les espaces d'accompagnement et de formation de nouvelles dynamiques locales à l'échelle de territoire en matière d'éducation. Je souhaite que les contenus de cette recherche-action y contribuent et favorisent l'émergence de nouvelles références partagées au niveau national. Les notions présentées ci-dessous dans ce rapport visé à créer du vocabulaire partagé pour mettre des mots sur des processus de travail déjà là mais pas assez pris en compte. Ces démarches sont trop souvent perçues comme instrumentales pour obtenir des demandes de production; nous souhaitons que ces notions valorisent ces démarches, leur confèrent du sens et contribuent à relier, à établir des passages entre les trois questions initiales de la recherche.

### **3. Pistes de travail pour la poursuite de la recherche-action :**

- **Le développement, une approche stratégique à s'approprier** : aujourd'hui encore, cette approche stratégique par le développement est à s'approprier, elle est exogène au référentiel idéologique fondateur, ce qui n'est pas le cas pour le champ du Développement social local ou pour celui de l'économie solidaire. Pour les CEMEA, mouvement militant d'Education nouvelle, les références à l'Education restent centrales et mettent au cœur de l'action l'enfant et son devenir. Il me semble très important que ce cœur de référence soit toujours celui-ci et que le développement soit prioritairement un levier stratégique, une façon d'aborder la solidarité avec l'environnement, plus exactement avec le milieu de vie des enfants et des familles mais aussi avec le champ politique et institutionnel qui y contribue.

Pour mieux construire cette référence au développement dans une approche stratégique, ce qui est très différent d'une approche fonctionnaliste, il me paraît intéressant de travailler en « résonance » avec les positions des CEMEA par rapport au développement de l'enfant et à nos pédagogies. Je pense qu'elles se caractérisent par l'ouverture et le refus d'une position d'explication par les causes. L'enfant est à la fois actuel et en devenir, cette approche du développement est proche de celle du Développement social local et refuse une approche par la gestion des risques. De même la notion de potentialité au cœur de l'Education nouvelle est une notion à l'œuvre dans le Développement social local, il a été longtemps au cœur des Politiques de la Ville, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.

De même nos travaux sur les groupes, la démocratie et l'Education sont en résonance avec ceux mis en œuvre sur la participation des habitants, le pouvoir d'agir et le Développement social local. Tout mon travail d'élaboration a été de soutenir des passages, des résonances entre le Développement

social local, l'autonomie et l'émancipation des jeunes des quartiers populaires et de leurs familles, cela est ma façon d'aborder la question démocratique. Elle est en lien avec cette philosophie de l'action des CEMEA et ce que j'ai pu en apprendre. Dans cette perspective, il serait intéressant de construire des « passerelles » et des résonances entre ce paradigme de l'Education nouvelle et celui du Développement social local. Le repérage de textes relatant des réflexions et des activités pourrait être très intéressant à ce propos.

- **Des notions pour nourrir les références sur le développement, en fonction de la problématique proposée :** afin de pouvoir élaborer et échanger à propos du Développement dans la perspective proposée précédemment, je propose d'identifier des notions qui aide à construire une pensée collective à ce propos et une culture partagée. Ainsi les conditions de production de l'action ne s'inscriront plus seulement dans une approche fonctionnelle mais deviendront davantage des éléments stratégiques du développement et des actions mises en œuvre.

- **Commande /demande:** Ces deux termes supposent de rencontrer les interlocuteurs qui vont légitimer et souvent financer les actions proposées aux CEMEA. Les modalités contractuelles de la commande sont multiples aujourd'hui : convention, appel d'offre, appel à projet. L'établissement de cette contractualisation de la commande ne suffit pas à construire ensemble le sens de ces actions et leurs attendus quant à leur mise en place. Explorer la demande et créer les conditions de cette exploration est nécessaire pour partager le sens de l'action et coproduire ces travaux. Il s'agit alors de bien les identifier et de mettre à l'étude ce rapport complexe entre la commande initiale et les demandes de transformation sociale qui sont à l'œuvre. C'est souvent dans l'espace ouvert entre ces deux termes qu'il est alors possible de définir l'objet du travail, ses finalités, ses enjeux. Le dispositif de travail peut alors être inventé en fonction de cette exploration. Ce temps et ce processus de travail sont très importants dans une dynamique de développement car ils contribuent à créer les bases d'une coproduction avec les acteurs qui vont porter ces enjeux à court, moyen et long terme. La réponse à des appels d'offres est compatible avec une telle approche mais elle suppose de mener ce travail, si ce n'est en aval, au moins en amont de la réponse à l'appel d'offres.

Ce travail est aussi nécessaire pour construire la référence de l'évaluation de l'action menée. La définition de l'objet et de ses attendus est importante pour mener une évaluation qualitative, démarche qui contribue à limiter les effets de déréalisation de la production par des critères de gestion. Je ferai état, ici de cette réflexion d'Anne-Claire Devoge: « nous sommes dans un impensé du Développement dont le paradoxe est aussi que nous sommes des créatifs, des innovateurs. Est ce qu'il n'y a pas ici une logique interne qui narcissise des actions intéressantes car uniques car renouvelées réinterrogées, adaptées ...ce qui pose à l'extrême la question de la massification de notre action. Ces rapports entre enjeux de production et la reproduction de ce qui est inventée, et la créativité dans le champ de l'action éducative et de la formation constituent un sujet d'élaboration nécessaire et complexe, certainement importante pour la pensée du Développement aux CEMEA.

- **Coopération:** La notion de coopération permet d'établir des liens, des modes de travail avec les acteurs de l'environnement et d'inscrire l'action menée dans un système d'acteurs complexe qui préexiste à l'intervention des CEMEA et qui se poursuivra après celle-ci. Le travail sur le rapport commande/demande initie une démarche de coopération. La mise en place d'un dispositif de coopération tout au long de l'action favorise une insertion de celle-ci, souvent une meilleure compréhension des obstacles rencontrés et des enjeux éducatifs dans leur actualisation locale. Le travail d'analyse mené avec les AT montre que ces modalités d'insertion de l'action et de coopération existent souvent de façon fonctionnelle, parfois dans une logique de prestataire. Les réflexions menées pendant cette recherche-action montrent que souvent le temps n'est pas pris pour créer une co-construction d'un objet éducatif partagé.

Lors de cette recherche-action, deux AT n'ont pas pu prendre le temps de cette écoute spécifique des partenaires de la commande et de l'action parce que les enjeux de la production immédiate étaient trop importants. Développer des actions sur un territoire ne suffit pas à créer des dynamiques de co-construction ; ceci suppose un processus partagé de réflexions et de prise de risque commun tout au long de l'action. Mener des bilans intermédiaires et en fin de processus, informer du travail mené tout en travaillant des repères de confidentialité constituent des modes de coopération importants. Il est nécessaire d'être au clair sur l'engagement et les modalités de la coopération pour ne pas être dans le leurre vis à vis des partenaires et de soi-même.

- **Espace transitionnel :** ce terme est du registre des notions utilisées aux CEMEA, à la fois par rapport à la réflexion sur les lieux en Éducation et par rapport aux travaux de psychanalystes comme Winnicott. C'est un concept de travail d'André Sirota concernant ses recherches par rapport au stage d'animateurs et à leur rôle par rapport aux jeunes qui y sont accueillis. Dans cette recherche-action je propose l'usage de cette notion pour mieux identifier le rôle des CEMEA dans des processus de changement au plan local, d'une communauté de vie, d'un territoire. Les CEMEA n'ont pas pour rôle de devenir un acteur permanent du milieu où ils interviennent, à la différence des centres sociaux, ou des MJC. En quoi et comment les actions menées, les espaces mis en place peuvent-ils être vecteur de changements sur le plan éducatif ? En quoi peuvent-ils être transitionnels parce que, justement, ils ne sont pas permanents ? Qu'est-ce que cela suppose pour qu'ils soient effectivement porteurs de changements dans les dynamiques collectives locales ?

Dans le cadre de cette recherche-action, par l'analyse des chantiers proposés par les AT, nous avons pu échanger lors des séminaires nationaux à ce propos. L'analyse menée par l'AT Picardie est particulièrement significative à ce propos. Il serait intéressant de repérer encore davantage comment s'incarne concrètement cette notion dans la posture d'intervention des Ceméa et en quoi elle est pertinente dans la façon d'aborder le changement dans notre association. C'est une notion importante à approfondir car elle aide à établir des liens plus explicites entre les processus de développement et les enjeux éducatifs des territoires et des actions menées. Nous avons constaté une vraie difficulté à ce propos.



- **Solidarité** : cette notion a été introduite par Anne-Claire Devoge dans nos travaux. Elle exprime ainsi la difficulté à s'y référer dans la mise en œuvre des processus de Développement aux territoires, aux publics. S'il est facile de s'y référer, la mettre en œuvre est difficile. «La solidarité est une valeur, un repère idéologique, elle est cependant plus difficile à rendre opératoire. Ainsi cette notion peut ouvrir à de nouvelles dynamiques de solidarité à l'intérieur du mouvement et se combine alors avec la notion de subsidiarité ; elle peut être aussi une référence pour créer des dynamiques locales au sein de la société civile et avec les élus locaux. S'y référer est aussi une façon d'inscrire les Ceméa dans le champ de l'Economie sociale et solidaire.

Toutes ces notions ont été mis au travail par l'AT Picardie, ils en rendent compte dans leur texte, ils ont été discutés dans nos réunions Nationales. Ils supposeraient d'être repris et approfondis.

## B. Note stratégique « Activité développement prospective » – Anne-Claire Devoge

Les enjeux de l'étude menée à ma prise de poste sur les activités et leur développement rejoignent pour partie les questionnements de la recherche-action *Education et développement* ([NIO 14-37-174-FI-P PJ synthèse DADP.pdf](#)). Il s'agit donc ici de prolonger la dimension stratégique de nos orientations au vu du travail réalisé avec les associations territoriales concernées. Il s'agit aussi de prolonger la réflexion en dehors du cadre de cette recherche intervention. Et de répondre si possible de ma place aux trois questions posées en amont de ce dispositif d'intervention.

### 1. En quoi la notion de développement peut contribuer à renforcer, à pérenniser les Ceméa ?

Au terme de ce travail, il apparaît d'ores et déjà confirmé que ce dispositif interne est utile à notre réflexion collective sur le développement et donc sur les choix à opérer.

Il engendre de prioriser du temps pour la réflexion, en dehors de l'action et de la gestion, et doit s'opérer dans le cadre d'un dispositif collectif de coproduction.

Dans ce prolongement, la recherche-action (dans une logique d'immersion, d'engagement dans le travail, n'est pas un travail « hors sol », elle relie l'action et la recherche, dans une posture réflexive, accompagnée d'une méthodologie d'intervention proposée et cadrée par Joëlle Bordet. Elle pose en partie les mêmes questions observées dans le diagnostic réalisé à l'interne : le temps pour analyser comprendre opérer des choix n'est pas le temps de l'action des Ceméa !

L'investissement nécessaire n'est pas suffisamment consacré (temporellement, humainement et financièrement).

Dans le cadre de ces travaux, nous en avons fait collectivement l'expérience. Ainsi le très faible résultat opéré, tient lieu de constat : pour la majorité des situations rencontrées et pour de raisons très différentes, il n'a pas été possible d'aller au terme de ce travail, de maintenir le dispositif de production, notamment dans ce qui relève de la collecte des matériaux, des écrits de synthèse et d'analyse.

Ce constat est renforcé par l'une des conditions de ce travail de recherche-action, qui implique chacun dans une liaison avec le groupe constitué dans chacune des AT et entre AT : nous l'avons observé la constitution des groupes de suivi du dispositif nécessitait la présence des dirigeants (DT et Président-e) de l'association, de responsable stratégique (secteurs, pôles...). Ceux-ci pris dans la spirale du développement de leurs activités, ou dans des situations internes délicates, n'ont pu consacrer le temps nécessaire à la finalisation du dispositif. Le développement nécessite pour autant un « arrêt sur image » bien nécessaire pour mesurer sa qualité au service du projet. Et l'ensemble des parties prenantes doit pouvoir être associé à la démarche. Enfin, concernant la dimension réseau, cette dimension peut être augmentée du travail partagé, pour opérer des investissements collectifs et mutualisés dans le cadre d'expérimentation choisie et priorisée pour être essaimée.

Concernant l'activité, elle situe un choix de mode d'intervention des CEMEA par la formation. Nous observons dans cette recherche-action, un glissement vers de nouveaux modes opératoires d'intervention, reliés ou non à ces activités de formation même si ça reste l'intervention privilégiée (qui questionne positivement les militants) : accompagnement PEDT, conseils (aux élus, aux services des collectivités), expertise, (colloque sur le décrochage), intervention directe pour accompagner un territoire (PESL dans la Manche, Comité de lecture à La Réunion) constituent des pistes de développement, intéressantes et actives depuis une dizaine d'année, dans la dimension d'accompagnement différencié des acteurs d'un territoire. Dans cette recherche-action, nous avons interrogé dans ces modalités d'intervention la posture idéologique des Ceméa dans la réponse à la demande des élus d'un territoire ou des institutions.

Comment soutenir une réponse, qui permet à la fois de combiner notre philosophie d'intervention sans la renégociation en amont et en aval d'une commande, qui par essence se construit en dehors de nous ? Qui donc ne prend pas en compte nos options éducatives ? L'importance de cette étape de renégociation en groupe de pilotage collectif des enjeux partagés, du repérage des limites et des moyens ; enfin de la prise en compte des publics concernés in fine par cette dimension éducative doit être repensé en cohérence avec le scénario que nous défendons de coproduction des politiques publiques. Notre recherche-action a soulevé ce questionnement.

Dans l'analyse, il convient de relier ces nouvelles formes d'interventions (qui pour certaines AT ne sont pas si nouvelles) simultanément au double contexte législatif qui est intervenu dans cette période : la loi sur la réforme des rythmes à l'école et le contexte de la réforme des collectivités locales (décentralisation phase 2 et 3).

Ces deux politiques publiques ont en effet une influence importante pour les AT concernées, et elles conditionnent les choix opérés par les AT dans la recherche-action, qui illustrent notre adossement aux politiques publiques. Ceci doit nous permettre de mieux comprendre à l'avenir leurs émergences, de nous situer dans une logique prospective : pour ne pas être que dans la réponse à, mais aussi infléchir, proposer, plutôt que s'adapter. Pour influencer et influencer autant que de besoin, dans notre relation directe aux politiques bien présente dans ce contexte de recherche intervention, il est nécessaire de sortir des discours lénifiant, et trouver qualitativement à argumenter notre position, à partir de l'analyse de nos actions, de nos champs d'intervention et des enjeux éducatifs que nous souhaitons porter plus avant.

Pour autant, ces « commandes publiques » mêmes en très fortes proximité avec nos orientations éducatives, permettent-elles de développer l'ambition qui est la nôtre : nouvelles activités, nouvelles formes d'intervention de formation offrant un supplément d'âmes, celle de la valeur éducative, inscrit nos principes dans la traduction concrète qu'ils supposent dans l'agir.

La question du développement, se pose via ces nouvelles formes d'intervention, et elles posent en soi la question de l'Education nouvelle. Celle-ci est-elle soluble dans toutes ces activités ? Et à quelle condition ? C'est une question complexe, qui lie stratégies d'intervention et sens politique, au sens de la plus-value éducative, du soutien aux enjeux éducatifs et choix de l'action

Nous y reviendrons dans la réponse à la troisième question.

## 2. Au service de quels publics ?

L'activité « historique » de l'engagement à l'animation volontaire des CEMEA est prise dans un contexte plus large liée à la professionnalisation de la filière animation depuis 30 ans, qui produit une massification avec plusieurs impacts notamment sur le volontariat de l'animation. L'activité historique porteuse du sens de l'engagement et du volontariat que représente le BAFA/D est, ainsi mise en tension : menacée ou fragilisée. Nous avons fait le constat qu'elle n'était pas ou peu choisie dans les situations de la recherche-action *Education et développement*. La question est alors posée du développement du BAFA/D ? Nous étions à la création des CEMEA dans ce contexte dans une forte dimension d'initiative associative. Aujourd'hui, celle-ci, via son développement et son essor, pris dans le contexte du marché, et corrélativement à l'absence de reconnaissance par les pouvoirs publics ces dernières années du volontariat de l'animation dans un contexte de forte professionnalisation des activités des ACM, nous a fragilisé.

Ce contexte a aussi conditionné cette offre vers d'autres destinataires. Pour autant, la sociologie des publics (même si elle a évolué au cours des dernières décennies) est toujours la même, et la dimension du « stage » toujours à l'œuvre dans cette activité. Alors, quid de son développement avec et pour les publics concernés, majoritairement des jeunes ? Comment analyse-t-on le potentiel de développement vers de nouveaux publics ? Comment fonder, refonder l'animation du mouvement, public à prioriser pour soutenir notre développement ?

Par ailleurs, le rapport à l'initiative associative ou à la commande publique via le marché, inscrit les enjeux économiques pour les AT quel que soit le champ d'intervention : ceci pose la question de notre indépendance économique et politique aux pouvoirs publics. Celle-ci se pose dans le cadre du développement d'idée que nous sommes avec le potentiel d'engagement militant, des parties prenantes des CEMEA. Ainsi la question des destinataires de nos activités (à qui on s'adresse ? à qui sommes-nous utiles ? ) est à reconsidérer, notamment au regard du rapport commande/demande. Nous avons dans les séminaires communs à la recherche-action, interrogé régulièrement ce questionnement.

Une autre manière d'interroger notre proximité avec les usagers de nos activités, est de considérer notre implantation locale. Pour ce qui nous concerne, la dimension régionale de notre implantation, dans ce rapport à l'espace ne nous situe pas au plus près des publics, ni en contact direct avec nos militants dans certaines zones géographiques. Aux CEMEA, notre intervention institue l'espace transitionnel du stage, du regroupement de militants qui offre cette proximité d'implantation réelle et une adaptation au plus près des groupes institués. Ainsi, les CEMEA se targuent d'être dans la possibilité d'intervenir partout, ils s'y confrontent à travers une offre de stage régionalisée (catalogue) et une implantation (via leur siège) dans presque chaque métropole régionale. Au-delà de cette programmation, cet aspect nous oblige à reposer notre rapport à l'espace dans une visée stratégique d'intervention au plus près des publics, avec des relais territoriaux (antenne, stage intra, partenariat organisateur ou collectivité).

Sur cet espace transitionnel du stage, nous avons su nous adapter, transposer certains éléments au développement important de l'externat, notamment en formation professionnelle et dans le cadre des demi-pensions en animation volontaire. Des stages en « gestion-libre » se sont créés et la demande reste forte sur les situations d'internat. Est-ce toujours le bon modèle ? Faudrait-il le renforcer ? N'y a-t-il pas un délitement de nos options éducatives dans ces contextes ? Faut-il se poser la question des équilibres nécessaires pour maintenir celles-ci ?

Et s'agissant du lien avec les publics, les CEMEA interrogent régulièrement (notamment dans l'axe 3 du prochain Congrès) la possibilité d'intervenir dans de nouvelles sphères d'intervention directes. Ces questions sont intéressantes pour faire des choix stratégiques de développement. La dimension du développement de nos activités, doit être regardée au plus près et en croisement des stratégies d'animation du mouvement.

Ainsi, à travers la question des publics, se pose à nous la question de repérer si le développement doit fonctionner en rééquilibrage vers certains publics cibles, « prioritaires » : les publics touchés sont des jeunes sur le BAFA, des animateurs professionnels en formation, des enseignants, des infirmiers psy en Santé mentale, des éducateurs... ils sont une cible prioritaire pour le mouvement. Mais le spectre des publics, voir du « tout » public est plus large : s'agissant de nos usagers nous pouvons les classer en deux catégories : publics qui se situent dans une dimension d'engagement et de volontariat ; et public s'inscrivent dans une dimension de professionnalisation par la formation continue ou qualifiante.

Certains de nos dispositifs inscrivent aussi des publics prioritaires (décrochage, insertion, faible qualification...). Au vu de l'injonction publique (la jeunesse) ou d'un contexte sociétal (le vieillissement), ou des évolutions (Famille), la notion de développement ici travaillé dans le contexte pourrait nous permettre d'orienter d'autres choix de public : le mouvement serait en effet « bénéficiaire » de s'adresser à des publics qui seraient le reflet de la diversité de notre société, de sa mixité sociale, ou ceux-ci seraient susceptibles d'être concernés par nos logiques d'éducation active (parents, enseignants, éducateurs, animateurs c'est déjà le cas) voire spécifier certains espaces ou publics non encore concernés. Certains militants expriment le fait que nous ne nous adressons pas assez aux publics « privés de », précaires, les « sans » (voix, logement, droits...), même si des expériences existent.

S'agissant de la jeunesse, on peut repérer ici une « difficulté » : nous nous adressons à 35 000 jeunes par an (Chiffre Rapport AG stat 2013, total activités volontaires) à travers la formation BAFA/D et les parcours de volontariat (Services civiques, mobilité européennes et internationales), et nous leur proposons une situation d'éducation active, de responsabilisation, de projet d'encadrement, d'engagement et de mobilité qui réfère à un projet de société. Ce chiffre est en baisse.

Ces dernières illustrations, viennent soutenir la réflexion. Elles ne sont pas exhaustives de l'ensemble de la question. Mais il nous semble qu'agir sur le développement, en se posant la question de à qui on s'adresse, doit nous permettre de mieux définir les logiques actives de soutien aux militants et aux usagers. Et dans une logique d'animation du mouvement, elle doit soutenir l'accueil, la formation et l'accompagnement des militants.

Cette notion de public croise de manière intrinsèque l'aire géographique où s'institue le stage et les publics qui seront les destinataires indirectes de notre action (par laquelle nous formons), dans des liens culturels, sociaux, économiques, avec des aspects de généalogie des structures, des implantations, liés à une historicité de notre implantation, qui pose dans ce travail de la recherche-action, la question de notre connaissance du public (qui est accueilli là). Pour autant nous pouvons repérer que la proximité des antennes implantées ou en cours d'implantation (BN et Réunion) est portée dans une logique de proximité avec : les organisateurs, les collectivités, la sphère d'intervention de l'éducation nationale ou de la CAF. Pour autant la question des publics directement

identifiés dans l'accompagnement ou le développement proposé (les jeunes, les parents, les militants...) reste posée et doit être mieux prise en compte.

Ceci s'illustre pour exemple quand les CEMEA répondent à des logiques de proximité (demande/commande), et sont présents sur quelques territoires dans une logique de gestion directe d'activité (ne serait-ce que sur les activités de formation – OF) qui le situent dans un environnement avec des relations avec les tutelles et les pouvoirs publics, les collectivités, les organisateurs. Concernant cette logique d'interaction, est-ce que cette situation nous met dans un rapport privilégié de développement de nos activités avec des effets pour les publics touchés ? Avons-nous pu mesurer la pertinence d'une intervention en fonction de certaines configurations territoriales ? Faut-il pour exemple, investir plus encore le niveau communautaire ou métropoles ? Devons-nous investir la logique des 13 grandes régions actuellement préfigurée ?

Par ailleurs la question du territoire est à regarder du côté des zones tampon, des zones frontières, des zones où nous ne sommes pas encore : comment organiser ce registre d'implantation ? Quid de l'analyse de nos implantations départementales et locales ? A la lecture des éléments d'expérience, nous savons que l'implantation d'une antenne locale (ou d'une implantation temporaire) nécessite plusieurs critères pour se développer et se pérenniser : au moins une activité structurante assurant un équilibre économique, installée dans la durée, entraînant des relations extérieures, des partenariats ; un bassin de vie pour l'animation du mouvement et l'accueil des militants, des ressources et un accompagnement ; un local pour être visible et accueillir « chez soi » les parties prenantes.

### **3. Pour soutenir quels enjeux éducatifs ?**

Dans une logique de développement, il est intéressant de regarder quelles nouvelles activités apparaissent dans ce contexte de conventionnement et quelle logique interne de développement du mouvement elles produisent ? S'agissant de ces nouvelles activités éducatives, sont-elles nouvelles, recyclées, innovantes à l'instar de ce qui est qualifiée d'innovation sociale ?

Nous l'observons ici dans ce travail de recherche-action, les enjeux éducatifs posés dans les expériences sont bien réels : soutenir la réforme des rythmes, dans un rapport critique, améliorer les conditions d'accueil des jeunes et des enfants dans des espaces et des temps où ils sont les acteurs de leurs choix, considérer les activités proposés comme autant de possible pour s'autonomiser et se responsabiliser, offrir et proposer des perspectives de connaissance et de compréhension du monde avec un appui éducatif de qualité, associer la communauté éducative et construire ensemble les fondations de ces projets.

Soutenir les enjeux éducatifs, ne peut s'opérer dans la reconnaissance de la dimension économique de nos activités. S'exprime ici la tension entre mouvement et appareil : il nous faut en effet combien d'action pour alimenter le carburant économique de l'organisation et celui du mouvement ? Et dans quel équilibre ? Mais au-delà, quelle activités seraient souhaitables pour les CEMEA ? Où sommes-nous convoqués, invités par l'environnement pour répondre à qui et à quoi sur ces enjeux éducatifs ? Ces questionnements pourraient nous amener à conclure : ne faut-il pas arrêter certaines activités ? Et dans ce cas quels critères ? Quels enjeux ?

Au regard de la situation économique, et du contexte en crise, nous avons à soutenir collectivement une position (de maintien plutôt que de survie), qui ramène à l'équilibre l'ensemble du réseau pour faire réalistement ces choix. La réponse est dans nos fonds propres et dans notre capacité collective

à produire cette analyse et cet investissement, ce qui reste à renforcer aujourd'hui : cette position collective engage chaque association territoriale : à ce titre, il est donc souhaitable de partager nos analyses des développements en cours et leur potentiel éducatif au-delà de leur rationalité gestionnaire.

Nous l'avons vu ici la dimension transversale de certaines activités sur le champ des médias, de la culture (comme la situation en Picardie des activités sciences) offre un potentiel de transformation éducative qui apporte une plus-value dans le cadre des rencontres pluri-acteurs et qui va au-delà d'une logique sectorielle.

Notre vie associative enclenche des réflexions vers plus de solidarité, de proximité, de démocratie directe, de participation des militants donc de proximité avec des bassins de vie. Et nous observons un rapport en tension qui nous porterait à plus de radicalité vis-à-vis des pouvoirs publics tout en restant dans le cadre du mouvement d'éducation : en souhaitant continuer à agir pour nos valeurs, ceci nous oblige à être sur plusieurs fronts pour soutenir ces coopérations et ces solidarités nécessaires, à faire vivre cet élan de liberté qui inscrit aussi des résistances si nécessaires ; car en matière d'éducation active, avec le projet et les principes qui sont les nôtres, il s'agit tout autant d'une ambition collective et d'un combat politique au vu des enjeux éducatifs et sociaux. Comment créer un rapport de force positif qui fait que notre radicalité a un sens pour soutenir les enjeux éducatifs qui sont à soutenir, vers plus d'éducation active, vers plus de démocratie, plus d'émancipation.

## Conclusion

Il me revient de conclure ce travail de recherche-action, c'est une entreprise facilitée par la qualité des échanges et productions dans laquelle chacun de sa place à contribué même modestement ; par la qualité du processus de recherche intervention proposé et animé par Joëlle Bordet et la méthodologie qui nous a permis d'avancer. Sa compétence nous a permis d'identifier les limites et les richesses de ce travail collectif.

Si ce travail n'est pas achevé dans la recherche qui était la nôtre d'accompagner chacun dans la réalisation de cette entreprise, le processus collectif de recherche sur le thème *Education et développement*, l'éducation, nos ambitions collectives... est réellement enclenché pour mieux considérer et conscientiser la question du développement aux CEMEA.

Les bases de nos réflexions peuvent conduire à améliorer les orientations stratégiques pour le mouvement et nos associations ; les propositions pourront faire l'objet d'une inscription dans notre projet.

Le Congrès d'août 2015 va permettre le partage des éléments posés dans ce rapport, lors de la prochaine table ronde organisée en notre présence. Ce rapport va être prochainement diffusé aux associations territoriales et aux militants concernés, intéressés. Nous souhaitons dans une diffusion interne qu'il suscite des discussions, des échanges, des questionnements pour d'autres prolongements.



## Bibliographie

Hannah ARENDT, *La crise de la culture*, Huit exercices de pensée politique, Folio Essais, 1972

Michel BONETTI, Michel CONAN, Barbara ALLEN, *Développement social urbain, stratégies et méthodes*, L'Harmattan, 1991

Joëlle BORDET, *La recherche-action, une démarche collective pour élaborer une question*, Les cahiers de l'action n11 de l'INJEP, Mars 2007  
([http://www.ressourcesjeunesse.fr/IMG/pdf/Cahier\\_11\\_marquie.pdf](http://www.ressourcesjeunesse.fr/IMG/pdf/Cahier_11_marquie.pdf))

Jean DUBOST, *L'intervention psychosociologique*, PUF, 1987

Vincent de GAULEJAC, Michel BONETTI, Jean FRAISSE, *L'ingénierie sociale*, Syros, 1995

Jean-Louis LAVILLE, *Action publique et Economie solidaire*, sous la direction de, ERES, 2005

Gérard MENDEL, Jean-Luc PRADES *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, La Découverte, Collection Repères, 2002

