

# Il y a quelqu'un

JOURNAL DE LA SAUVEGARDE DE L'ENFANCE DU FINISTÈRE



## éDiTo

N° 4

Janvier 2014

### LE REGROUPEMENT ASSOCIATIF : PROBLÈME OU SOLUTION ?

#### SOMMAIRE

**LA VIE ASSOCIATIVE**  
Solida'Cité, 5 associations engagées dans une démarche mutuelle 2

**LA MISE EN CONCURRENCE**  
« Entre fraternel et fratricide » 3

**LE DÉCROCHAGE SCOLAIRE** 6

#### L'AGORA

DOSSIER SUR ...

Don du Lion's Club de Morlaix au DEMOS 10

Pourquoi pas du sponsoring ou du mécénat à la Sauvegarde ? 11

**LES MARCHÉS PUBLICS ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE**  
Tout au long de la vie : De la crise d'adolescence vers la maturité 13

**LES VŒUX DU PRÉSIDENT**  
de la Sauvegarde de l'Enfance du Finistère 20

**LE BLOG**  
de la Sauvegarde de l'Enfance du Finistère 20

C'est « dans l'air du temps » de poser le regroupement associatif comme « La Solution » face aux difficultés que nous rencontrons du fait d'évolutions dites « inéluctables » de notre environnement, tant au niveau social (moins de bénévoles dans les associations...), qu'économique (moins de moyens du fait de la crise...) et /ou institutionnel (la mise en concurrence, les appels à projets, la normalisation...). Les affirmations, du type « Vous n'y couperez pas... », «...Si vous voulez survivre, il n'y a pas d'alternative... », ne doivent pas nous impressionner parce que l'Histoire est riche de ces situations de retournement, voire de reniement : « ...brûle ce que tu as adoré... » et que ce qui est vrai pour l'un ne l'est pas pour l'autre : « ...vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà. ».

Ces affirmations relèvent le plus souvent d'une stricte logique de rationalisation technique et économique des dispositifs. A cette logique de rationalisation, nourrie de ratios et de statistiques, nous devons **opposer, pour l'enrichir** : le « projet citoyen fort » que nous portons : respect de la



Par  
Roger  
ABALAIN

Président  
ADSEA29

dignité et du droit des personnes, prévention et lutte contre toute forme d'exclusion sociale, protection de l'enfance, développement de l'individu et maintien du lien social...

- la logique « opératoire », le vécu et l'engagement des professionnels qui s'alimentent dans la proximité avec les usagers et la recherche de réponses sans cesse renouvelées et adaptées à leurs difficultés...

Ainsi, confrontés aux difficultés somme toute réelles que posent les évolutions de notre environnement social, économique et institutionnel, nous nous obligerons à toujours placer la personne humaine au cœur de nos interventions et de nos organisations. Dans cette perspective, le regroupement associatif doit être abordé comme une problématique pour laquelle il n'y a **ni solution**

unique, ni solution parfaite, ni solution définitive et donc pas de modèle opposable vers lequel nous serions obligés d'aller.

A contrario, **la recherche de partenariats, d'alliances, de coopération, la nécessité d'ouverture sur les territoires, le dialogue social, l'animation d'espaces, d'échanges...** sont des engagements majeurs de l'ADSEA29 inscrits dans le Projet Stratégique.

Ces engagements balisent le chemin que nous avons à parcourir. Nous les mettons en œuvre à travers notamment :

**la participation active** de l'ITES à la Plateforme UNAFORIS<sup>1</sup> Bretagne,  
**la contribution** de la direction du CMPP au regroupement des CMPP bretons dans ses discussions avec l'ARS,  
**la réflexion** interne engagée autour du bénévolat d'intervention,  
**l'organisation** de la Matinée Sauvegarde  
**la décision d'adhérer** à la CRES<sup>2</sup>,  
**notre engagement** fort au sein de SOLIDA'CITE... ■

1 - Union Nationale des Associations de Formation et de Recherche en Intervention Sociale  
2 - Chambre Régionale de l'Économie Sociale

# Solida'Cité

Groupement d'économie sociale



## ASSOCIATIONS ENGAGÉES DANS UNE DÉMARCHE MUTUELLE

Par Jean LAVOUE,  
Directeur de la Sauvegarde 56

**S**olida'Cité ou le croisement, à l'origine, d'un espace de réflexion, de recherche et d'analyse entre plusieurs directeurs d'associations avec un projet de mutualisation engagé entre certaines associations du Finistère.

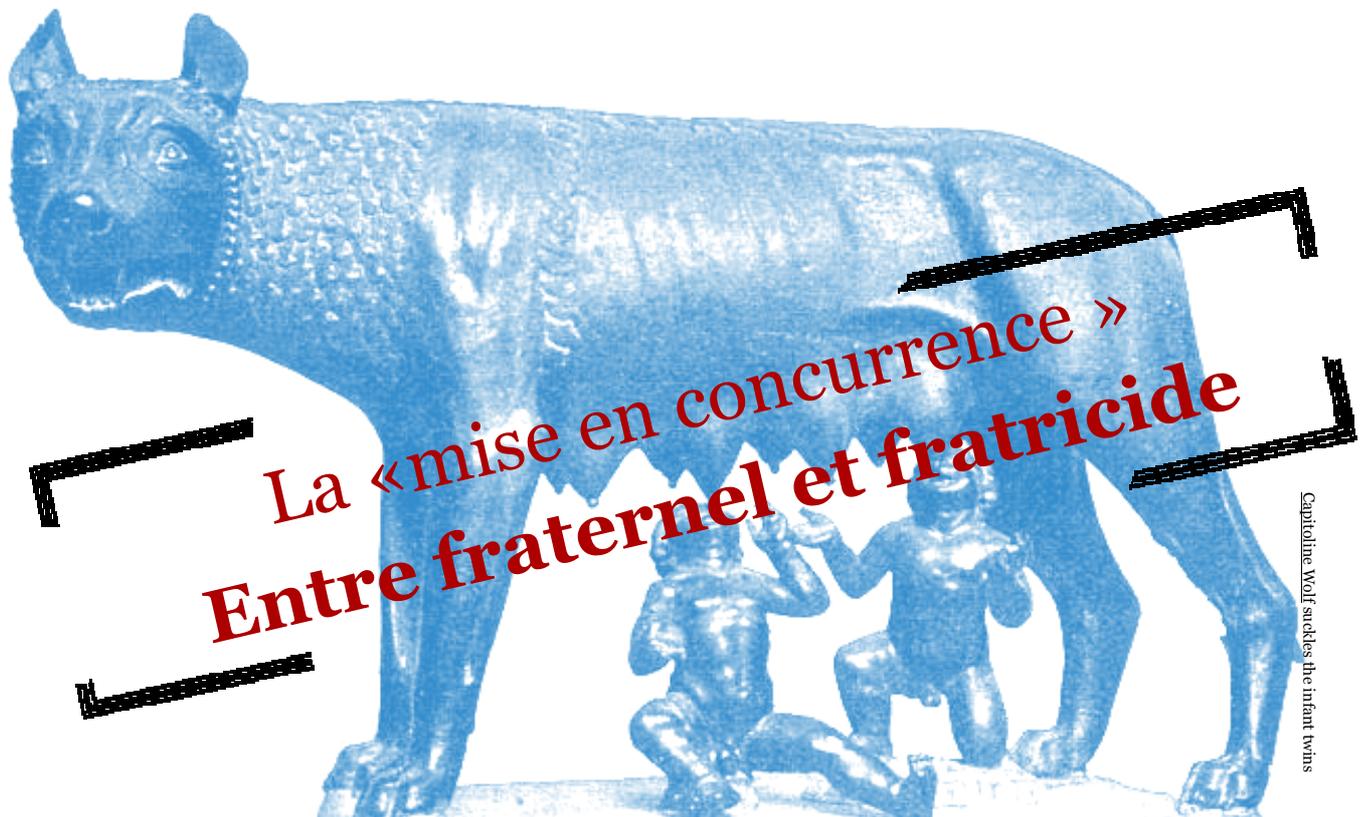
Cette rencontre donne lieu à la mise en place en 2012 d'une sorte de processus d'action-recherche grandeur nature, mobilisant cinq associations du Finistère et du Morbihan : Don Bosco, Kan Ar Mor, Massé Trévidy, Sauvegarde 29, Sauvegarde 56.

Elles inventent pas à pas des dispositifs appropriés (politiques et techniques) afin d'initier une véritable démarche mutuelle « apprenante »...

Cela pour proposer une voie alternative au seul modèle de la régulation publique descendante, poussant à la fusion des organisations, à la survalorisation de la dimension organisationnelle et gestionnaire au détriment de la composante institutionnelle : au-delà d'une simple adaptation, cette dernière mobilise culture et identités des acteurs, valeurs et projets, vision et changement...

### Résultats concrets :

Outre ce processus d'institution apprenante déjà à l'œuvre avec ses nombreux groupes de travail, des actions voient le jour en congruence avec cet objectif de mutualisation : Recherches Actions Qualifiantes sur les territoires mobilisant une cinquantaine de stagiaires de nos associations et des associations partenaires ; dispositif innovant d'insertion pour les jeunes 3 D sur Vannes ; projet de co-formation usagers-professionnels en lien avec le mouvement ATD Quart Monde<sup>1</sup> ; cellule de développement solidaire ; journée de sensibilisation sur le bénévolat... Si la stratégie a été pensée, au départ, par les associations et les directions, nombre d'impulsions viennent désormais du terrain... Le processus de changement engagé peut paraître continu ; il suppose une véritable adhésion à cette dynamique « apprenante » ; il peut sembler ne pas être sécurisé en matière d'organisation, donner le sentiment d'un chantier trop vaste ou entraîner un risque de dispersion... mais l'objectif visé n'est-il pas de « faire le chemin en marchant » ; de favoriser toutes les initiatives et les émergences d'idées ; de cultiver le changement par la diversité des cultures et des regards ; de sortir de l'auto-centration organisationnelle ; d'entreprendre et d'expérimenter en réseau selon une logique ascendante ; d'enrichir notre vision de l'homme dans la cité ; de faire entendre la voix des associations ; de devenir nous-mêmes, quelle que soit notre fonction dans nos associations, porteurs de visions nouvelles pour les transformations sociétales attendues ; d'inventer aussi des modèles de formation congruents avec cette démarche innovante et de promouvoir une véritable « écologie » des acteurs faibles dans notre société. ■



Par Corinne TESTANIERE

Directrice,  
Centre Médico psycho thérapeutique (CMPP)  
Jean Charcot.

**La réflexion proposée  
par Mr Louis FORGET dans son article  
« Mise en concurrence » m'a intéressée à  
plusieurs titres :**

**d' parce qu'il montre comment les politiques publiques modèlent un nouvel environnement socio économique auquel notre secteur d'intervention n'échappe bien évidemment pas mais avec lequel il ne sait pas (encore ?) bien faire,**

**ensuite** parce qu'il vient interroger les associations (administrateurs et professionnels) sur leur place et responsabilités, sur leur capacité à « résister » tout en restant créatives,

**enfin** parce qu'il tente quelques mises en perspective et ce faisant, ouvre des pistes de travail essentielles à la définition de notre identité d'acteur public au service des usagers.

Un article qui fait « penser » et qui m'a donné envie d'essayer de comprendre les enjeux individuels et collectifs, à l'œuvre dans cette « nouvelle » réalité qu'est la mise en concurrence au travers des appels à projet et/ou appels d'offre.

## D e quoi s'agit-il ?

Étymologiquement, le terme de « concurrence » vient du latin « *concurrent* »<sup>1</sup> qui signifie « *rencontre* ». On retrouve peut-être là, l'invitation de Mr FORGET à « animer la vie associative, chez nous et avec d'autres associations ».

Plus généralement, nous utilisons le terme de « concurrence » pour désigner « *la rivalité entre plusieurs personnes, plusieurs forces poursuivant un même but* ». Pris dans ce sens, le mot « concurrence » s'opposerait à ceux « *d'association d'entente, de monopole* ».

Le dictionnaire nous invite à poursuivre l'investigation en proposant le terme de « *libre concurrence* » définit comme le « *régime qui laisse à chacun la liberté de produire, de vendre ce qu'il veut, aux conditions qu'il choisit (V libéralisme)* ». Nous ne retiendrons pas ce modèle puisque à priori éloigné de celui sous-tendu par la

« mise en concurrence » qui, dans ce que nous en expérimentons, est contraint et encadré par des acteurs extérieurs aux « concurrents », acteurs qui posent les règles et veillent à leur respect.

Plus que l'intérêt de préciser la définition de mots quotidiennement utilisés, ce petit détour sémantique offre, à mon sens, celui de poser d'emblée la dimension potentiellement paradoxale et souvent conflictuelle de la situation de « mise en concurrence ».

Culturellement, notre secteur n'est pas familier de ces notions traditionnellement rattachées au système marchand. Plus surprenant encore, comment nos associations, qui affichent des valeurs humanistes fondées sur la solidarité, la fraternité, peuvent-elles adhérer à un tel système ?

« Elles n'ont pas le choix » tenteront les esprits les plus rationnels. « C'est le système et si nous voulons continuer à exister, il faut en

faire partie » poursuivront les plus téméraires. Tout cela est vrai mais présenté de cette façon, c'est un peu laisser penser qu'il s'agit d'une fatalité contre laquelle personne ne pourrait rien... Mais c'est surtout oublier qu'à l'origine de tout système il y a des hommes et des femmes qui le pensent, qui le construisent, qui le proposent, qui demandent sa mise en œuvre, qui l'imposent... Mais il y a aussi des hommes et des femmes qui l'appliquent, qui l'alimentent, qui le questionnent, qui l'acceptent ou qui le refusent.

Du point de vue des acteurs que nous sommes, la question posée par la mise en concurrence telle qu'elle s'exerce dans le cadre des appels à projet et des appels d'offre est celle de la légitimité de nos associations, et au-delà de leur existence voire de leur survie. On le comprend bien, parmi les moteurs à l'œuvre dans le fonctionnement d'un système fondé sur la « mise en concurrence », il y a l'émulation, certainement, mais il y a aussi la peur, celle de la perte (du marché), et plus fondamentalement encore celle de la disparition (d'emplois, d'un service...). Dès lors, pour ne pas disparaître, pour continuer à exister, il faut se battre et le combat pourrait aller jusqu'à l'élimination, la disparition de l'autre (équipe, service, association...), dans une sorte de lutte fraternelle qui pourrait devenir fratricide.

Ainsi, la situation de mise en concurrence viendrait réactiver quelque chose de l'ordre des relations fraternelles.

cette acceptation suppose qu'il renonce à son projet d'exclusivité auprès des parents, travail psychique qu'il ne peut pas faire sans leur soutien.

Si nous retenons l'hypothèse selon laquelle la situation de mise en concurrence viendrait réactiver quelque chose de l'ordre du conflit fraternel infantile, nous comprenons mieux pourquoi elle suscite autant de passion dans les débats, de malaise voire de mal-être dans les relations. Il s'agit, une fois encore, de se coltiner un « vieux » conflit, que l'on sait, par expérience, coûteux sur le plan psychique, et que l'on espérait définitivement réglé.

Donc la situation de mise en concurrence, nous inviterait à « rejouer » les relations fraternelles de notre enfance. Face à cette mise en demeure, plusieurs attitudes sont possibles : la situation actuelle est traitée à l'identique et n'intègre pas les nouvelles ressources psychiques construites au fil des expériences offertes par la vie, la situation actuelle est l'occasion de continuer à construire un conflit infantile du fait de nouvelles ressources psychiques et d'élaborer une réponse un peu différente à celle trouvée par l'enfant. De fait, l'éventail des réponses individuelles est large d'où l'incompréhension, l'agacement voire la colère que l'on peut manifester face à certaines d'entre elles.

Une des particularités de la situation de mise en concurrence, c'est de placer clairement les « candidats » en position de rivalité, position derrière laquelle le spectre de l'enfant préféré n'est jamais très loin. Il y a un marché et un seul « élu ». Notons que pour les « commanditaires » aussi se joue quelque chose de l'ordre du conflit fraternel infantile dans la mesure où il s'agit pour eux de choisir « le meilleur » candidat au regard de critères certes précisément identifiés mais dont l'objectivité ne garantit pas totalement l'égalité de traitement et surtout du sentiment d'injustice (fondé ou pas) que certains candidats peuvent légitimement exprimer.

## Qu'est-ce que la clinique infantile pourrait nous enseigner ?

L'objet de mon propos est ici d'essayer de réfléchir à comment la clinique infantile pourrait nous aider à comprendre les enjeux individuels et collectifs à l'œuvre dans la situation de mise en concurrence et les issues possibles.

La clinique infantile nous montre l'importance des conflits entre frères et sœurs dans la construction de l'identité. Amour et haine soutiennent la relation envers cet autre à la fois semblable et différent, aimé et détesté, recherché et rejeté. Pour l'enfant, l'objet du conflit est l'attention parentale qu'il voudrait pour lui tout seul. Mais la clinique infantile nous apprend aussi que le désir de « disparition » de l'autre, frère ou sœur, s'accompagne de culpabilité voire d'affects dépressifs.

Le conflit trouve son issue ordinaire quand l'enfant peut accéder à l'altérité à partir du semblable, et accepter la coexistence. Mais

## Coexister : un projet ambitieux ?

La clinique infantile nous apprend que l'élaboration du conflit fraternel conduit ordinairement à l'acceptation de la coexistence.

Coexister renvoie à l'idée d' « *exister ensemble, en même temps (avec l'idée, pour les personnes, de se supporter)* ». Coexister im-

plique donc un espace temps commun et partagé, ce qui suppose, nous l'avons longuement développé, d'accepter la présence de l'autre.

Notons que cette qualité, celle de coexister, peut être mise à mal par l'invitation des pouvoirs publics à se regrouper. Toute la question est en effet de savoir si la finalité du regroupement recherché est de l'ordre de la coexistence, dans une volonté de valorisation des différences et de la complémentarité des acteurs, ou de l'ordre de la fusion-disparition ?

Au discours ambiant qui voudrait nous persuader qu'il n'y a pas de place pour tout le monde (au motif qu'il n'y a plus d'argent, comme si notre seule valeur était vénale), je propose le postulat suivant : il y a de la place pour tout le monde et chacun a légitimité à être là où il est. Le contester reviendrait à remettre en cause notre propre existence.

Pour fondamental et fondateur qu'il soit, ce postulat n'est bien évidemment pas suffisant. Il faut pouvoir le démontrer et en la matière, il me semble que la Sauvegarde de l'Enfance ne manque pas de ressources.

Mais au-delà, la démonstration à construire est peut-être aussi celle de l'utilité et de la pertinence de la coexistence. Comment, sur un même territoire, des associations à la fois proches dans leur nature, leur mission et spécifiques dans leur histoire, leurs projets sont une source de richesse, de créativité, d'innovation ? La différence, la diversité, la pluralité deviennent alors des valeurs à cultiver dans un climat de partage, d'ouverture et de tolérance.

**La question qui se pose alors est peut-être celle de savoir comment il est possible (ou pas) de coexister dans le cadre d'appels à projet, d'appels d'offre, « d'appels à regroupement » ?**

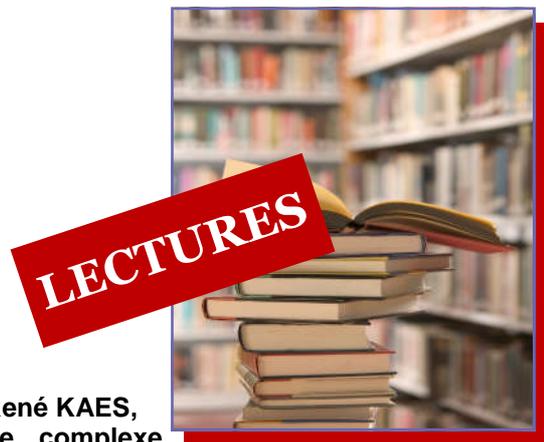
Ce travail est exigeant. Il faut d'abord que tous les acteurs soient convaincus de son intérêt. Mais l'expérience semble montrer qu'il n'est pas suffisant d'en rester là, au risque de se confronter très vite à des malentendus. En général, tous les acteurs sont d'accord pour reconnaître et argumenter l'intérêt qu'il y a à se regrouper (c'est sur cette base que sont nés ARAMIS, le GIRFAS, Solida'Cité, CARE...) ...Mais quel est l'intérêt de chacun dans ce groupement ? Par exemple, comment peut-être traitée, prise en compte et respectée la question de l'identité de chacun dans un groupement ? Cela nécessiterait, pour chaque acteur, un travail d'explicitation de ses attentes, de ses motivations voire de ses intentions dont on perçoit bien toute la complexité et le caractère potentiellement contreproductif. En effet, imaginons quelques instants qu'un des acteurs avoue, dans un élan de sincérité ou dans un moment d'égarement, qu'une de ses intentions est de pro-

fitier du groupement pour « prendre le pouvoir », alors il y a fort à parier que les autres acteurs vont se mobiliser pour l'en empêcher.

Pour sortir de l'impasse, il nous faut peut-être revenir à ceux pour qui nous sommes missionnés. C'est peut-être dans notre façon de concevoir l'enfant et sa famille, de penser leurs difficultés et de les accompagner vers toujours plus d'autonomie que nous pouvons collectivement nous mettre au travail. C'est en tout cas sur ces questions que les pouvoirs publics, les administrateurs et les professionnels de nos associations peuvent se rencontrer.

Mais la rencontre ne peut-être effective que si elle reconnaît, accepte et intègre l'expression de différences. S'il y a toujours des choses qui « rassemblent et unissent », il existe aussi des choses qui « séparent » et c'est précisément l'ensemble de ces choses qui fondent la capacité individuelle et collective de « coexistence ».

Veillons collectivement à ce que les motifs économiques affichés dans les appels à projet, les appels d'offre et les appels à regroupement ne viennent pas nous confisquer cette capacité de coexistence au fondement même de notre existence et de notre humanité. ■



René KAES,  
Le complexe fraternel,  
Dunod, 2008

Georges ORWELL,  
La ferme des animaux,  
Gallimard, 1984

1 -

*Les mots en italiques renvoient à des définitions du Petit Robert, dictionnaire de la langue française.*



# Le décrochage scolaire



re

**A**rrêt sur image d'un phénomène ancien mais remis sur les devants de l'actualité depuis quelques mois... Pourquoi ? Pour des raisons tout simplement de marketing politique liées aux dernières élections présidentielles ou alors, nos dirigeants ont décidé enfin de traiter le problème... Je ne suis pas certain de vous apporter la réponse.

Par contre, je vous propose que l'on s'arrête quelques minutes sur ce phénomène bien présent et qui hypothèque l'avenir de bon nombre de nos enfants.

## DÉFINITION DU TERME

### PROCESSUS DU DÉCROCHAGE

### PROFIL DES DÉCROCHEURS

### QUELQUES DONNÉES CHIFFRÉES SIGNIFICATIVES

### QUELLES RÉPONSES EN 2013...

### PETITE CHRONIQUE DU QUOTIDIEN EN L'AN 2013 POUR DES DÉCROCHEURS

#### LES SOURCES ...

« Refondons l'école de la République » Rapport de la concertation remis à Mr le Président de la République déc. 2012

« Lutter contre le décrochage scolaire » Fondation Jean Jaurès Guillaume Balas

Article de presse du Monde du 4 décembre 2012 « V. Peillon veut lutter contre le décrochage scolaire »

Article de presse des Échos du 9 mai 2012 « Le décrochage scolaire, une grande cause nationale »

### Définition

*Les notions de décrochage et décrocheurs s'introduisent en France dans la fin des années 90. Traduction du terme anglo-saxon « drop out » ( élève ou étudiant qui a abandonné ses études ), elles sont tout d'abord utilisées pour étudier la situation dans les lycées puis dans les collèges. Mais les études s'accrochent toutes sur les difficultés à circonscrire cette notion floue. De plus, les terminologies associées sont nombreuses : est-ce la même chose de parler d'abandon des études, d'arrêter des études, de ruptures scolaires, de déscolarisation... ?*

*On se recentrera sur la définition donnée par l'Éducation Nationale qui définit « le décrochage comme un processus qui conduit un jeune en formation initiale à se détacher du système de formation jusqu'à le quitter avant d'avoir obtenu un diplôme ».*

lencieuses ou accompagnées de comportements perturbateurs, amène à se questionner sur la pertinence de la distinction entre déscolarisés, absentéistes et élèves en échec. Si décrocher est faire un pas de plus, il n'y a pas de différences sociologiques fondamentales entre ceux qui s'absentent et ceux qui, *démobilisés*, décrochent sur place.

Cette approche, en ne se focalisant pas uniquement sur le moment de la sortie, amène à concevoir le décrochage comme un processus long. Le décrochage qui se manifeste au collège trouve souvent son origine dans un décrochage cognitif précoce (dès le CP-CE1) résultant d'une mauvaise interprétation des exigences du « métier d'élève » et de difficultés à comprendre le langage intellectuel de l'école. Le passage au collège, dont le fonctionnement (codes, modalités d'évaluation et de travail) paraît opaque aux nouveaux élèves, accroît ces difficultés qui peuvent alors s'accompagner de comportements qualifiés d'a-scolaires. On observe aussi ceci au lycée.

Vincent PEILLON, Ministre actuel de l'Éducation Nationale confirmait ceci dernièrement : « **la prévention du décrochage dès la maternelle, le CP et le CE1 est essentielle. Certains élèves éprouvent de la difficulté, nous la transformons en échec, ces échecs finissent par être des exclusions** ».

En résumé : le décrochage résulte souvent d'un processus long... qui va faire souffrir l'élève, son entourage. Mais chez l'élève, les souffrances seront profondes et les stigmates souvent indélébiles.

## PROCESSUS DU DÉCROCHAGE ■

Au cours des années 90, après des années marquées par la problématique de l'échec scolaire et la lutte contre les inégalités sociales, la scolarisation des milieux populaires a été appréhendée par les questions des violences scolaires et de la déscolarisation, affirmant notamment la priorité de la lutte contre l'absentéisme. Ainsi, en France, le décrochage s'entend tout d'abord comme un manque d'assiduité.

Mais peu à peu, on s'est aperçu que de se focaliser que sur l'absentéisme masquait les vraies manifestations du décrochage. La diversité des ruptures scolaires, qui peuvent prendre la forme de l'absentéisme ou du retrait sur place, être si-

## PROFIL DES DÉCROCHEURS ■

Il est important de préciser ici les différences dans les manifestations du décrochage.

Tous les décrocheurs n'adoptent pas des comportements déviants contrairement à ce qui peut être véhiculé dans les médias en général. Depuis quelques années, des études ont été consacrées au phénomène et le profil des décrocheurs étudiés un peu plus précisément. Trois dimensions de l'espace scolaire ont été étudiées, à savoir, l'adaptation, l'engagement et le rendement. Ainsi ce sont 4 profils de décrocheurs qui apparaissent :

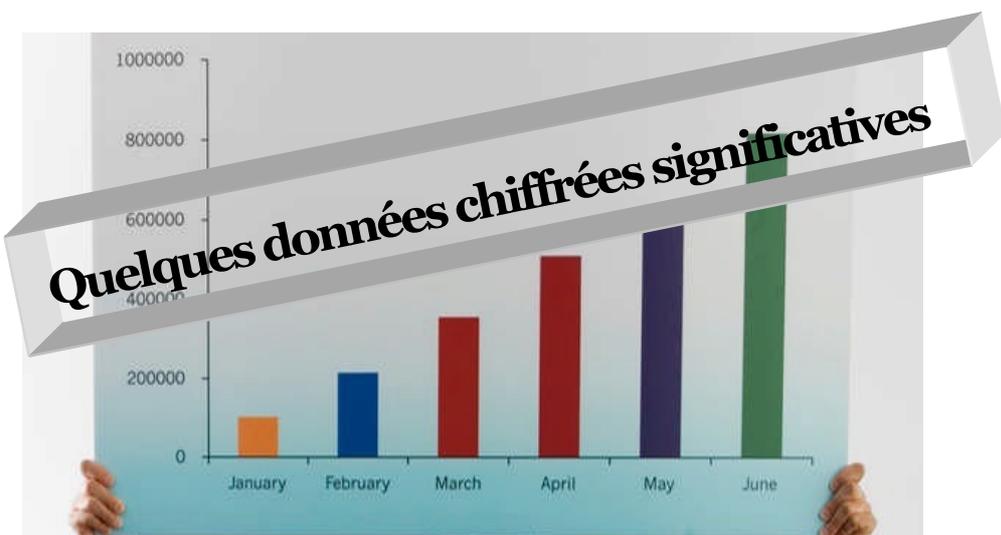


les **discrets** sont des élèves qui, malgré leur fort engagement et un comportement adapté ont un rendement faible (en dessous de la moyenne) ;

les **désengagés** n'aiment pas l'école, ont peu d'aspirations scolaires. Mais sans travailler, ils arrivent à obtenir une performance minimale acceptable. L'adaptation reste moyenne ;

les **sous-performants** ont une adaptation moyenne et un faible engagement et leur rendement scolaire très faible ;

les **inadaptés** sont les plus visibles. Leurs résultats ainsi que leur engagement sont très faibles et leur degré d'inadaptation est élevé.



Depuis 2005, en moyenne 40 000 jeunes sortent du système chaque année sans qualification et 140 000 sans diplôme soit 17% d'une classe d'âge.

C'est en moyenne 60% de garçons pour 40% de filles.

En terme d'âge le décrochage à 16 ans c'est 24%, à 17 ans c'est 19%, à 18 ans c'est 22%, à 19 ans c'est 19% au-delà c'est 16%.

Pour les 16/30 ans sans diplômes c'est 36% de jeunes qui émarquent à Pôle Emploi.

## QUELLES RÉPONSES EN 2013...

Le chantier est important... mais traîne au fil des présidences. Pourtant depuis quelques semaines, les travaux ont repris.

Les constats sont cruels. Comment un pays développé comme la France peut-il se résoudre, chaque année, à sacrifier 17% d'une cohorte de sortants du système éducatif ? Cette démission de l'État grève à coup sûr l'avenir économique et social de notre pays et de nos territoires. Les mesures prises jusqu'ici concernant les ZEP ou la réforme des lycées apparaissent comme des réponses superficielles à un vrai problème de fond. C'est pourtant l'avenir de la République qui est en jeu.

Rappelons ce qu'écrivait Rousseau :

*« l'éducation a pour but l'émancipation des individus, qui prennent ainsi conscience de l'intérêt général et peuvent alors, et alors seulement, former véritablement une société. »*

Dans le rapport remis à Mr le Président de la République récemment ce propos qui en dit long sur l'ampleur des travaux :

Je cite « **chacun s'accorde à reconnaître la place centrale de l'École comme lieu d'acquisitions et d'apprentissages, comme facteur d'intégration sociale, comme instrument de la promesse républicaine : celle d'un égal accès au savoir, un savoir qui instruit, éduque, émancipe et permet l'insertion dans la société** ».

Car il faut reconnaître aujourd'hui qu'une des valeurs de notre république est bafouée. En effet, le système éducatif français en privilégiant la formation des élites renforce et crée de l'inégalité qui laisse des traces indélébiles chez les victimes du système. A ce sujet, on pouvait lire dans les Échos il y a quelques semaines :

**« Près de 150 000 personnes en sont victimes chaque année, il touche majoritairement des garçons, et laisse très peu d'espoir de s'en sortir. Maladie grave ? Non, décrochage scolaire ».**

Peut être allons nous voir enfin les choses évoluer avec la volonté et l'engagement du Président de la République qui en faisait une cause nationale dès son élection. Mais les récentes prémices d'une réforme en profondeur du système éducatif (la semaine des 5 jours par exemple) soulèvent des mécontentements qui laissent songeurs. Surtout quand ce sont les enseignants eux-mêmes, emprisonnés dans l'idéologie et le corporatisme, qui s'opposent aux premières réformes...

Même si dans le rapport remis à Mr François Hollande, il est fait état, je cite :

**« le raccrochage est un processus aléatoire et coûteux, il faut agir pédagogiquement en amont pour repérer et agir ».**

Nous en Finistère et plus particulièrement en Cornouaille, nous nous employons à travailler au raccrochage car les dégâts sont déjà faits et les effets d'une nouvelle politique devront se faire attendre.

Tout mettre en place et œuvrer au retour de ces collégiens ou lycéens dans le système scolaire afin de les amener vers une formation reste notre objectif.

Ceci passe par des manières d'accompagner originales ces jeunes mais tellement logiques :

- d'écouter le jeune, d'écouter ses réponses et de s'adapter pour avancer avec lui, garantir au jeune du respect mais de lui inculquer que lui aussi est tenu à respecter l'autre,
- de redonner confiance au jeune, de le convaincre à croire et l'amener à puiser en lui-même en résumé « **donner l'envie d'avoir envie** »,
- de maintenir le jeune dans un principe de réalité (*ne pas vouloir attraper la lune si on n'a pas la fusée pour y aller*),
- de veiller au bien être du jeune en lui apportant un cadre sécurisant et rassurant,
- de redonner aussi des règles de vie sociale : venir tous les jours, arriver à l'heure, dire bonjour, etc...

Au quotidien, par différents supports d'expression, nous aidons ces jeunes à révéler leurs aptitudes enfouies au plus profond d'eux-mêmes et peu valorisées jusqu'à présent dans le système scolaire traditionnel.

Le principal objectif est d'arriver à les aider à retrouver une place dans notre société.

cile, compliqué, voire impossible. Pourtant, on nous fait croire que tout est mis en œuvre pour chacun puisse y accéder. Par exemple, pour répondre au problème des jeunes en délicatesse avec la lecture au lieu de mettre véritablement en place des vraies politiques d'accès aux savoirs fondamentaux, on a supprimé à l'approche de la gare tous les panneaux et affichages qu'ils ne comprenaient pas pour les remplacer par des pictogrammes.

### **Pas mal comme pirouette !**

Pour pouvoir accéder au quai et éviter tous les longs couloirs de la gare, diverses actions politiques ont permis de créer un tunnel ou une passerelle qui leur permettent d'arriver enfin au quai.

Mais, et oui, il y a encore un mais... quand le train arrive à quai, on s'aperçoit vite que les wagons sont bondés et les postures des voyageurs à l'intérieur ne sont guère avenantes et accueillantes. Pour compliquer le tout, les marches pour monter dans le train sont de plus en plus hautes, voire absentes.

Enfin, au fil des mois pour des raisons essentiellement économiques et de rentabilité, liées à l'instauration d'un outil ultralibéraliste qu'est l'application des marchés publics implacable et inhumaine par excellence, le train s'arrête moins souvent en gare lorsque que celle-ci est ouverte... car depuis peu, elle n'ouvre plus tous les jours.

Cette démonstration est sans doute archaïque mais elle démontre bien le parcours du combattant que doit vivre celui que la société a amené peu à peu sur la touche, à la marge. On peut aussi comprendre aisément pourquoi certains baissent les bras devant ces situations si difficiles à supporter à la longue.

**LE DÉBAT EST OUVERT... ■**

## **PETITE CHRONIQUE DU QUOTIDIEN EN L'AN 2013 POUR DES DÉCROCHEURS**

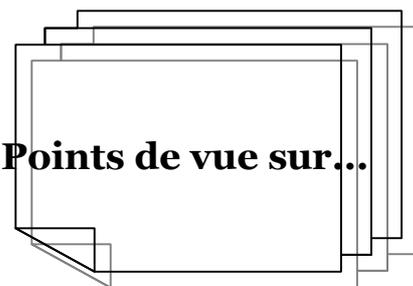
Pour terminer et pour illustrer ce propos, je vais m'autoriser à utiliser la métaphore du *train de la vie* et d'y associer ces jeunes. Même si j'ai un tempérament plutôt optimiste, je reste dubitatif face à l'évolution de l'environnement général depuis ces 20 dernières années...

La vie, leur vie peut s'apparenter à un voyage en train : on monte, on descend ; il y a des arrêts, des imprévus, des pannes, des accidents... Le problème auquel nous sommes confrontés est de pouvoir permettre à cette frange de la population de pouvoir arriver aussi à la gare et tenter d'avoir une place dans un compartiment du train.

Alors qu'on pourrait espérer que tout un chacun puisse avoir accès à celui-ci et monter à bord, je note que pour les jeunes que l'on côtoie, tout devient diffi-

# L'ag O ra

Points de vue sur...



## LES MEMBRES DU LION'S CLUB DE MORLAIX SE MOBILISENT CHAQUE ANNÉE...

*« Les membres du Lion's club de Morlaix se mobilisent toute l'année pour mettre en place des animations. Objectif ? Collecter des fonds pour venir en aide à l'enfance en difficulté. »  
Le 24 mai, ils ont remis un chèque de 1 000 euros au DEMOS (Dispositif Éducatif de Milieu Ouvert de la Sauvegarde de l'enfance du Finistère) de Morlaix.*



**Le Lion's club de Morlaix a offert un chèque de 1 000 euros à l'équipe du DEMOS**

**L**e jeudi 17 janvier dernier, le service du Dispositif Éducatif en Milieu Ouvert de la Sauvegarde de Morlaix a eu l'opportunité de recevoir différents membres du Lions' Club de MORLAIX, **groupement qui nous verse un don chaque année** (1000 euros en 2012) et ce, depuis une vingtaine d'années.

Ce fût l'occasion de les remercier de nous octroyer cette somme et d'évoquer ensemble l'utilisation faite de ce don.

Cet argent permet aux éducateurs de proposer aux enfants et aux parents concernés par une mesure d'Assistance Éducative en Milieu Ouvert de participer à des activités diversifiées (canoë-kayak, promenade en bord de mer, visites culturelles, etc.) ou de financer une part des activités extrascolaires, ainsi que certains examens, comme le Brevet de Sécurité Routière.

Au cours de cet échange, les éducateurs du service ont exposé tout l'intérêt éducatif qu'il y a derrière les activités culturelles ou ludiques qui sont proposées aux enfants.

Nous proposons aux enfants de sortir de leur quotidien pour un moment de loisir. Cela favorise le lien de confiance entre l'éducateur et les jeunes. C'est aussi l'occasion d'échanges moins formels mais efficaces dans l'observation des enfants en dehors de leur environnement habituel.

Le travail de l'éducateur est alors enrichi par la connaissance de certaines ressources ou difficultés des jeunes insoupçonnées en dehors de ce cadre.

Par ailleurs, ces temps d'activités permettent de favoriser la socialisation de l'enfant et son ouverture vers l'extérieur et vers les autres.

***Nous avons ensuite eu une conversation avec les membres du Lions' club présents autour du travail plus général des professionnels au sein du service.***

Alors ont été évoquées les particularités du travail en milieu ouvert, l'aide que nous tentons d'apporter aux enfants et à leurs familles dans le cadre de l'injonction qui est faite par le juge des enfants et les méthodes que nous mettons en œuvre pour ce faire. ■

Anne Claire BRULE,  
Chef de Service Équipe AEMO MORLAIX

# POURQUOI PAS DU SPONSORING OU DU MÉCÉNAT À LA SAUVEGARDE ?

*Il y a quelques mois, j'ai eu l'occasion de découvrir que circulait dans l'association l'idée de faire appel, ponctuellement, à des entreprises privées pour financer certaines actions innovantes dans nos services. En effet, beaucoup pensent que « l'air du temps » ne peut nous permettre d'espérer que des actions nouvelles soient financées publiquement.*

Par G. LEBERT,  
Éducateur spécialisé au DEMOS

**I**l me semble intéressant, avant que notre association s'engage éventuellement dans cette voie d'appel à contributions privées, que nous puissions y réfléchir collectivement.

On peut à mon sens commencer par décliner les situations dans lesquelles une entreprise peut être amenée à dépenser son argent à autre chose que son but premier, qu'il s'agisse de sponsoring ou de mécénat.

**L'entreprise adhère pleinement** à la cause soutenue, elle ne s'en fait pas la moindre publicité et n'en tire aucun avantage fiscal !... Si vous en connaissez, j'ai un certain nombre de projets à lui proposer !

**Ou bien l'entreprise s'en fait une publicité** et cherche éventuellement à améliorer son image et atteindre ainsi plus facilement son objectif : séduire des clients. Alors, dans ce cas n'est-il pas totalement indispensable que nous adhérons pleinement à son activité ? A moins que nous ne soyons particulièrement cyniques et que l'on profite mutuellement les uns des autres de façon strictement utilitaire et dénuée de sens.

**Ou bien encore l'entreprise peut aussi tirer un avantage fiscal** de ce « don » et il y a alors à mon sens un profond dysfonctionnement.

Que signifie en effet attribuer un avantage fiscal à une entreprise (ou à un particulier à l'occasion du téléthon par exemple) en échange de son don ?

Cela signifie : « vous donnez pour une œuvre d'intérêt collectif et comme vous participez à ce qui devrait normalement être pris en charge par la collectivité, vous paierez donc moins d'impôts ». Sauf que la plupart du temps, si vous ne donnez pas à cette œuvre, l'État ne viendra pas compenser ce que vous n'aurez pas donné. Ainsi, vous avez d'une part avec son accord soustrait au gouvernement, aux élus, des moyens dont ils ont besoin pour financer leurs politiques et vous les avez d'autre part dédouanés de financer une action qui devrait être régulièrement et publiquement prise en charge.

**N'êtes-vous pas choqués d'entendre régulièrement des appels à la générosité ?**

◆ pour aider les pauvres,

◆ pour améliorer l'accompagnement de nos personnes âgées dans les hôpitaux,

◆ ou pour la recherche contre le cancer ?

Cela ne devrait-il pas relever de l'impôt plutôt que du bon vouloir de tout un chacun ?

Allons-nous, au sein du secteur associatif, laisser nos champs d'action dériver insidieusement vers un tel fonctionnement ?

Peut-être entendez-vous comme moi depuis des années que des entreprises se plaignent (sûrement à juste titre pour les plus petites d'entre elles) de cotisations patronales et de taxes trop élevées.

Ces contributions sont souvent jugées comme un obstacle majeur à la bonne santé de notre économie (concurrence des entreprises étrangères soumises à des règles différentes, limitation des capacités d'investissement et de développement des entreprises...).

Alors, dans ce contexte comment comprendre les propositions de mécénats ? De sponsoring ?





Si les entreprises ont suffisamment de moyens, alors elles peuvent contribuer à un impôt juste et équitable qui ira financer les actions décidées par ceux que nous avons démocratiquement choisis.

Ensuite, et seulement ensuite, si ces entreprises (ou ces particuliers) jugent qu'elles ont bien assez pour vivre et se développer et qu'elles peuvent donner davantage à la collectivité de façon désintéressée, alors tant mieux !

## Au fond, qu'y a-t-il derrière tout cela ?

Sous couvert de don, certains pensent faire une action socialement louable et généreuse (et au passage, nous l'avons dit, fiscalement intéressée).

Il me semble qu'au fond, c'est un moyen de se dégager à bon compte de ses responsabilités sociales, en tant que citoyen ou entreprise.

« J'ai donné 100 euros aux Restos du cœur alors c'est bon, pas la peine de venir me parler politiques sociales, de l'emploi, etc... ».

Ce pourrait être, pour une entreprise : « nous soutenons telle action de la Sauvegarde de l'Enfance, alors ne nous dites pas que nous ne contribuons pas assez à l'effort collectif ».

Le don dédouane... et la réflexion politique sur les causes profondes de tel ou tel problème peut ainsi être facilement évincée.

Les pragmatiques diront que personne n'est jamais complètement désintéressé et que le principal est que certains donnent. Avec un peu d'intelligence, on peut ensuite faire bon usage des fonds.

« L'argent n'a pas d'odeur » diront certains. Peut-être.

Pourtant je crois qu'il est important qu'une association comme la nôtre

- acteur de taille modeste de la société civile mais acteur à part entière - continue à réfléchir aux profondes implications de ses engagements ou « partenariats ».

Laisser chacun, entreprise ou particulier, décider seul de la destination de sa contribution, c'est priver nos représentants élus d'une partie des moyens d'appliquer une politique (en principe) cohérente, globale, réfléchie.

Le mécénat ou le sponsoring, c'est à mon sens tout sauf de la solidarité.

C'est le maintien au fond d'un certain rapport de domination et le recul de l'État, de l'intelligence collective, de la démocratie.

Les entreprises ne sont nullement les ennemies des associations, mais elles ne peuvent pas non plus être leurs partenaires.

On trouvera toujours de bons contre-exemples et il est vrai qu'il est séduisant d'imaginer de nouvelles sources de financements à l'heure où l'on parle de la réduction des budgets publics. Mais il me semble qu'un débat au sein de notre association permettrait une réflexion globale sur les différentes logiques à l'œuvre.

*Je pense que la Sauvegarde a une responsabilité, à son humble niveau, pour ne pas tomber dans le piège de la prise de pouvoir progressive mais toujours plus forte de l'argent et de l'intérêt individuel sur l'intérêt collectif. ■*

## **Sponsoring**, nom masculin

Le sponsoring désigne un soutien financier ou matériel apporté à un événement par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité sur l'événement.



**Mécénat**, nom masculin  
Sens : Soutien financier apporté à une cause.

# L

## ES MARCHÉS PUBLICS

## ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE



Photo: L.T.E.S.

## TOUT AU LONG DE LA VIE :

### de la crise d'adolescence vers la maturité

**« Si tu ne sais pas où aller, alors arrête toi et regarde d'où tu viens ».**

*Proverbe africain*

*Plus de vingt ans d'animation, de coordination et de direction d'actions de formations professionnelles tout au long de la vie (FPTLV) nous conduisent au travers de cet article à faire un arrêt sur image, voire une radiographie pour, d'une part, mettre en perspective les évolutions et les transformations que ce secteur vit depuis au moins cinq ans et, d'autre part, analyser, décrypter et mettre en exergue les processus à l'œuvre dans ce secteur d'activité à l'Institut pour le Travail Éducatif et Social (ITES).*

---

Par Nabil HAJJI,  
Adjoint de direction - ITES Brest

# Un travail de tissage

## En vue d'élaborer

Quelques souvenirs depuis 2009 remontent en surface au moment de la rédaction de cet article :

- **M**e voici lors de réunions des cadres hiérarchiques de notre association et au moment du traditionnel tour de table de l'actualité des services et établissements : j'évoque la montée en puissance des cahiers des charges et des appels d'offres en formation continue tout en soulignant les efforts, l'investissement que ces procédures demandent (constituer une veille, imprimer les cahiers de consultation, affronter les difficultés et changements liés à ce mode de travail,...). S'ensuivent quelques regards et hochements de tête de la part de mes collègues en signe d'empathie.
- **A** une autre réunion : j'illustre mes propos en donnant l'exemple de ce service qui exerce des Actions Éducatives en Milieu Ouvert dans une région limitrophe et qui vient d'apprendre que le marché a été attribué à un autre prestataire. Le service en question rentre dans une phase de licenciement... Cet exemple me permet de sensibiliser mes collègues aux nouvelles procédures à l'œuvre dans les politiques sociales.
- **E**n 2010, ce sont deux associations finistériennes qui ne sont pas retenues suite à leur réponse à un marché public. La prise de conscience des enjeux commence à avoir des effets et on en parle dans différents lieux, réunions et espaces.
- **E**n 2011 et 2012, années où deux services de notre association répondent respectivement à des appels d'offres. La mise en concurrence via un avis d'appel d'offres public ? Cette fois-ci on y est.

Par ailleurs, dès juin 2009, nous avons décrit ces transformations profondes que notre secteur était en train de subir. L'éditorial de notre catalogue 2010 de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (FPTLV) en témoigne, dont ci-après un extrait : « *La formation professionnelle s'inscrit aujourd'hui dans un contexte politique en pleine effervescence et qui touche l'ensemble du secteur sanitaire, social et médico-social. En effet, celui-ci a connu plus de lois en six ans qu'en cinquante ans, notamment sous l'impulsion des politiques sociales européennes.*

*Réduction du nombre d'interlocuteurs budgétaires, maîtrise des dépenses publiques, Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), naissance des Agences Régionales de Santé (ARS), des Groupements de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS), entre autres, telles sont les marques de cette volonté politique.*

*Le déferlement de nouvelles terminologies devient réalité telles que marchés publics ou appels d'offres, cahier des charges, égalité de traitement des candidats, transparence des procédures, mise en concurrence, opérateurs marchands, donneurs d'ordre, prestataires, traduisent des changements majeurs dans les relations entre les collectivités publiques et les associations.*

*En référence au rapport de J-L. Langlais intitulé « Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations (juin 2008, p. 40) », ces nouvelles modalités deviennent le mode opératoire et s'installent bon an mal an, dans le paysage de notre secteur social, sanitaire, médico-social et de la formation professionnelle.*

*Cette dernière n'échappe donc pas à ce contexte. Le rapport de la cour des comptes sur la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie stipule clairement que : « l'achat des formations par voie de marchés publics apparaît comme un puissant facteur d'évolution des pratiques » (P. Séguin, avril 2008, p. 22).*

*La formation continue et permanente doit composer avec ces différentes réalités qui ont l'avantage de stimuler la réflexion et pousse à penser différemment non seulement les relations clients et prestataires, mais aussi la conception des offres et les contenus des formations proposées »<sup>1</sup>.*

1- N. Hajji, éditorial du catalogue des formations 2010, ITES, juin 2009

En effet, là où nous travaillions principalement à l'élaboration d'actions de formation directement, sur mesure et en lien avec nos partenaires, l'augmentation de ces nouveaux modes opératoires, a provoqué une réelle crise, une remise en question d'autant que les objectifs budgétaires prévisionnels à atteindre demeuraient les mêmes et ce, dans un contexte mondial de crise financière.

Pour élaborer cette question de crise, nous empruntons un détour par l'allégorie de l'adolescence, période d'entre deux de la vie où la principale tâche consiste à construire son identité.

Ce travail se traduit par une crise identitaire conduisant, entre autres, la pensée à devenir capable de se dégager du contenu concret, formuler des hypothèses qui tiennent compte des possibles et non seulement de ce qu'on

constate, de l'immédiat.

La montée en puissance et l'accroissement des procédures liées aux marchés publics et aux appels d'offres pour la mise en place d'actions de formations atteint son point nodal en 2009 au sein du service de la formation continue à l'ITES.

Tableau représentant cette réalité

	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de réponses aux Appels d'Offres	8	16	27	64	40
Nombre de réponses négatives	3	10	16	28	4*
Nombre de réponses positives	5	6	11	36	16

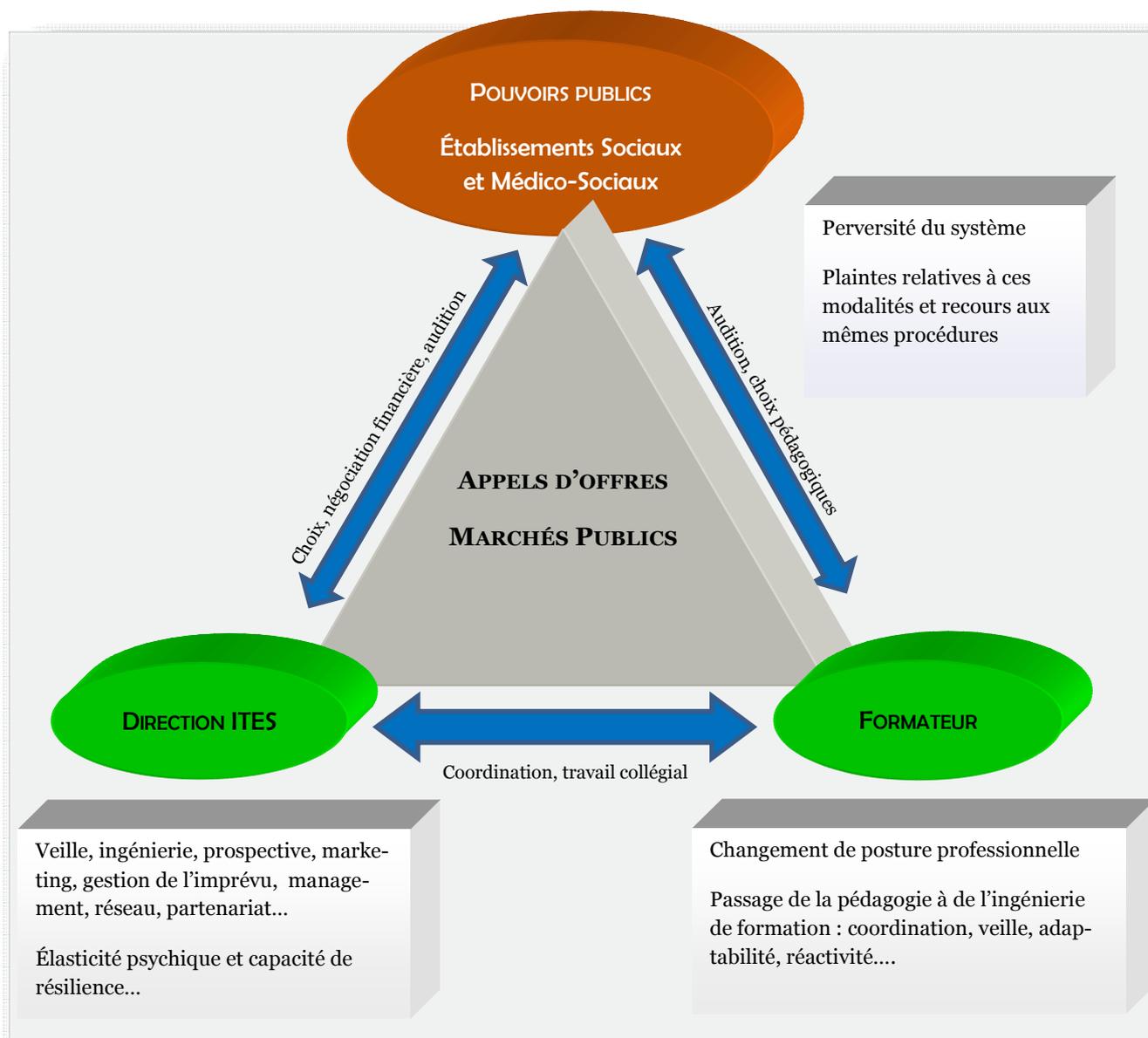
\* Pour 2013, nous n'avons pas reçu la totalité des réponses.

*Nous constatons une baisse du nombre des appels d'offres entre 2012 et 2013 liée à une baisse des avis d'appels à projets en lien avec notre activité.*

*Cependant, il est à noter un durcissement des conditions dans les cahiers des charges qui vont jusqu'à une externalisation totale de la prestation en termes pédagogique, administratif et logistique jusqu'à la prise en charge des repas des stagiaires !*

La métaphore de la crise d'adolescence et son repérage aux alentours de 2009, nous conduit à marquer le pas, à dépasser l'immédiateté et à modéliser l'analyse de ces transformations selon le triptyque suivant :

## MODÉLISATION DE L'IMPACT DU PASSAGE AUX APPELS D'OFFRES



### DU CÔTÉ DE LA DIRECTION

Les appels d'offres mobilisent énormément d'énergie : veille, réactivité car la publication des avis d'appels à projets s'inscrivent de plus en plus dans une dimension temporelle courte ; lecture et analyse du cahier des charges, identification des attendus, analyse de l'opportunité et faisabilité du projet (prendre la décision de répondre ou pas en fonction des ressources, enjeux, ...) ;

planification du projet de réponse (ingénierie pédagogique, management d'équipes de formateurs permanents et associés, ...) et enfin la conception de la réponse pour répondre à la commande dans sa dimension pédagogique, humaine, associative, administrative et financière. Nous ne développerons pas ici l'ensemble de ces aspects, mais nous

souhaitons mettre une focale sur ce qui suit. Après la constitution du cahier de réponse et de son envoi ou remise en main propre, viennent deux phases de la procédure, celle de la négociation financière et celle de l'audition qu'il faut absolument respecter.

## LA NÉGOCIATION FINANCIÈRE

Celle-ci est stipulée dans le cadre du règlement de la consultation, qui prévoit la possibilité pour le pouvoir adjudicateur de négocier avec les candidats les mieux placés. Elle nous invite à proposer notre meilleure offre.

« Conformément à l'article « X » des conditions générales d'achat de formation, nous engageons aujourd'hui des négociations financières avec les meilleurs candidats. Aussi vous trouverez ci-joint un nouveau cadre de réponse financière, dans lequel nous vous invitons à nous remettre votre meilleure offre. Cette dernière devra nous parvenir signée par retour de fax (à l'attention de) au ou de courriel (...) pour le (...) à 17h00 dernier délai. Tout fax ou mail, arrivés hors délai ne sera pas pris en compte ».

## L'AUDITION



**Les deux meilleurs candidats retenus au final sont convoqués pour être auditionnés par une commission.**

Cette audition consiste à défendre notre projet par le truchement d'une série de questions – réponses aussi bien sur le plan pédagogique, technique, logistique que financier. La condition sine qua non est que l'audition doit se faire en présence du formateur choisi pour dispenser la formation. Si toutefois cette condition n'est pas respectée,

la candidature ne sera pas retenue. La date est imposée par le pouvoir adjudicateur.

**Mais les modalités sont différentes d'une audition à une autre, à savoir :**

**Soit on découvre la durée et les questions** in situ et on y apporte les réponses sur le champ,

**Soit on nous informe de la durée** de l'audition, on découvre les questions in situ, on y répond et on nous transmet, par la suite par courriel, la même liste de questions qui nous ont été posées pour y répondre par écrit avec une date butoir de retour,

**Soit on nous adresse un questionnaire** avant l'audition évoquant les points sur lesquels nous devons apporter des précisions, ce qui nous permet de préparer les

réponses pour le jour de l'audition.

## LA GESTION DE LA RÉPONSE

Il y a un aspect qui mérite d'être évoqué ici, c'est celui des différents états que nous traversons en lien avec ces procédures d'appels d'offre et marché publics au moment de recevoir la réponse :

**« Nous sommes au regret de ..... Votre offre n'est pas la mieux disante... »**

Solitude, colère, accélération du rythme cardiaque, élasticité psychique, résilience, nécessité de rebondir, car au même moment je suis en train de lire un autre avis d'appel à candidature.





La question qui se pose alors est : dois-je continuer ? A quoi sert tout cet investissement pour qu'à la fin nous ne soyons pas retenus ?

#### LA RECETTE NÉGATIVE

En vue d'expliquer ces processus et ce moment très circonscrit dans le temps (quelques minutes), nous nous adossons au modèle théorique du travail de deuil élaboré par Elizabeth Kübler-Ross.<sup>2</sup> Selon cette dernière les phases du travail de deuil suite à la perte d'un proche ( toute proportion gardée ) sont le choc ou déni, la colère, le marchandage, la dépression, et enfin l'acceptation. Ces phases sont transposables dans le cas de la perte d'un *objet* auquel on s'est attaché ou que l'on a investi.

**A la réception de la réponse négative c'est le choc, le refus et la dénegation, je<sup>3</sup> ne veux rien entendre , c'est « juste pas possible ».** Cette information me laisse sans émotion apparente, je suis sidéré. Je refuse d'y croire.

S'ensuit une phase de colère et de rage, « tout ce travail pour ça, c'est insupportable, ce qui m'arrive est injuste ». Cette confrontation avec les faits provoque de la révolte envers moi-même et les autres. L'autocontrôle est de rigueur.

La phase de marchandage consiste à me dire : « oui, mais....si seulement j'avais... j'aurais dû.... » Et je sais que c'est impossible puisque la décision est prise.

**Je suis dégoûté. Puis déprimé, abattu et désespéré. La résignation laisse place à l'acceptation de la perte du marché.** Le deuil laisse place, dans le meilleurs des cas, à la résilience, condition qui me permet de me réorganiser, de retrouver une

nouvelle énergie pour répondre aux obligations liées à la continuité du travail.

L'ensemble de cet investissement tant psychique, physique, matériel que financier nous conduit à inventer et proposer la notion suivante, à savoir « *la recette négative* ». Nous désignons par cette formule l'ensemble des investissements mobilisés pour répondre aux appels d'offres (temps de lecture, de réponses aux cahiers des charges pédagogiques, des clauses administratives particulières, règlement de la consultation, cadre de réponse financière, évaluation des coûts, déplacements, audition, etc.) du personnel rattaché au pôle de la formation continue, secrétaires, comptables et membres de la direction lorsque la réponse du pouvoir adjudicateur se traduit par le refus de la proposition.

Cependant, même dans le cas où l'ITES est titulaire du marché, certains règlements de consultations précisent que c'est un marché à bons de commande. Cette condition signifie que s'il n'y a pas de groupe constitué, il n'y a pas de commande, donc pas de session de formation et donc pas de recette financière.

#### DU CÔTÉ DES FORMATEURS, VERS UNE TRANSFORMATION DES POSTURES

Du côté des formateurs intervenant dans le champ de la formation continue, la logique des appels d'offres entraîne une transformation de la posture professionnelle que la plupart d'entre eux ont développée dans le face à face avec les étudiants et stagiaires.

Les formateurs sont sollicités presque exclusivement sur les aspects d'ingénierie pédagogique de leur métier, à savoir sur des activités d'analyse, de conception, de mise en œuvre et d'évaluation mais plus rarement pour la réalisation sur le terrain de l'action de formation. Élaborer une réponse à un appel d'offres suppose de :

- ✚ réaliser un pré-travail de synthèse, sorte d'état des lieux du sujet qui intègre les apports des experts.
- ✚ déterminer les contenus, méthodes et outils adaptés à un public-cible avec des objectifs pédagogiques clairement définis et qui prennent en compte les ressources et contraintes exprimées par le commanditaire dans le cahier des charges.
- ✚ prévoir la phase d'évaluation de l'action de formation et celle de l'éventuelle régulation qui en découle.
- ✚ étudier les aspects techniques, logistiques, économiques et financiers de la mise en œuvre de l'offre.

Outre la relative frustration qu'amène le fait de *concevoir sans faire* qui l'accompagne, cette activité est génératrice de stress dès le moment où l'appel d'offres « tombe » jusqu'à l'instant attendu d'envoi du document par voie postale dans le meilleur des cas (celui où on a eu le délai nécessaire pour le faire) ou (et c'est le cas le plus fréquent) de remise sur place au commanditaire ou à son représentant après avoir par-

couru les kilomètres parfois jusqu'aux confins de la région.

La nécessité d'être toujours en veille pour ne pas passer à côté d'un appel d'offres qui serait dans notre champ de compétences et la gestion de délais de réponses de plus en plus courts, requiert des capacités d'adaptabilité et de réactivité particulièrement développées chez les formateurs. Que dire des appels d'offres qui fleurissent sur les Smartphones en plein



été à la veille de la fermeture annuelle de l'établissement et que nous ne nous autorisons pas à délaiss...

### **Du côté des pouvoirs publics, des établissements sociaux et médico-sociaux et des collectivités,...**

Le recours aux procédures d'appels d'offres et marché publics a entraîné aussi des changements dans les pratiques allant jusqu'à la perversité du système. Là où les professionnels sociaux et médico-sociaux et des collectivités se plaignent des modalités relatives aux avis d'appels à candidature, ils ont recours aux mêmes procédures vis-à-vis des prestataires de la formation continue. Ce que nous nommons l'éthique de la non-réciprocité : « Ne fais pas à autrui ce que tu n'aimes pas que l'on te fasse ! ».

## CONCLUSION

Dans le contexte de crise mondiale que nous traversons depuis 2008 qui produit des effets jusqu'au niveau de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, et au regard des nouvelles modalités compétitives de réponses aux marchés publics, cet article permet de mettre en exergue que le pôle développement et de la formation continue de l'ITES a su négocier, opérer sa mutation et s'inscrire dans le paysage du secteur comme un partenaire, un interlocuteur et opérateur connu et reconnu. En guise d'ouverture là où il est d'usage de conclure, nous nous posons continuellement certaines questions : si la mise en place des modalités

d'appels d'offres et marchés publics part d'une belle intention qui consiste à éviter le copinage et le clientélisme, leur usage excessif n'entraîne-t-il pas certaines dérives : jeu de pouvoir, prestations non satisfaisantes, baisse de qualité qui pénalise en premier les professionnels en formation ?

Dans quelle mesure les opérateurs et prestataires en répondant aux appels

d'offres et aux marchés publics (y compris l'ITES) ne nourrissent-ils et n'entretiennent-ils pas ce processus ? Ont-ils d'autres choix que de se plier encore et encore à des exigences de plus en plus drastiques ? N'y a-t-il pas d'autres possibles qui viendraient suppléer cette dématérialisation des rapports à l'autre et éviter que les réponses de formation de proximité, adaptées, sur mesure et territorialisées se retrouvent totalement désincarnées ?

## Bibliographie

E. C., la DGCS et la CNSA constatent une "montée en puissance progressive" des appels à projets. La lettre d'information des Actualités Sociales Hebdomadaires, 20 mars 2013.

Hajji N., éditorial du catalogue des formations 2010, ITES, juin 2009.

Kübler-Ross E., Accueillir la mort, Éditions du Rocher, septembre 1998.

Langlais J-L., « Pour un partenariat renouvelé entre l'État et les associations », rapport à Madame la Ministre de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, juin 2008.

Séguin P., « La formation professionnelle tout au long de la vie », rapport de la cour des comptes, avril 2008.

# 2014, ANNÉE DE MOBILISATION POUR LE RAYONNEMENT DE L'ASSOCIATION



LE PRÉSIDENT A ADRESSÉ SES VŒUX POUR L'ANNÉE 2014 EN PRÉSENCE DES SALARIÉS DE L'ADSEA29

« *L'engagement de bénévoles est un des facteurs de diffusion de l'engagement de La Sauvegarde du Finistère auprès des jeunes et des familles en difficulté.* *l'adhésion et l'activité des bénévoles.* »

Si 2013 a vu le Conseil d'Administration se renforcer (et se féminiser), il faut que cet effort soit poursuivi en 2014.

*Il est aussi nécessaire de rendre lisibles et attractives*

Avec SOLIDA'CITE, regroupement d'associations dans lequel nous sommes très investis, nous allons conduire une réflexion et un échange de pratiques sur « le Bénévolat d'intervention ».

Cela se concrétisera par une matinée qui se déroulera à l'ITES de Brest le 11 avril 2014.

Nous devons nous saisir de ce qui ressortira de cette rencontre pour enrichir notre propre réflexion et engager des actions pour mobiliser nos adhérents auprès des professionnels.

*Le rayonnement de l'association passe aussi par plus de communication.*

Le blog ADSEA29 a été mis en ligne à l'occasion des vœux. Il doit être un outil vivant de notre communication institutionnelle. »



GALETTE RÉALISÉE PAR LES JEUNES DU CENTRE DE FORMATION DES APPRENTIS (IFAC) DE BREST

Roger ABALAIN,  
Président.

## L'ASSOCIATION A SON BLOG DEPUIS JANVIER 2014

Formation  
Socio-Educatif  
Médico-Social  
Insertion  
Prévention

FORMER  
Aider à être  
Accueillir  
Aider  
Accompagner  
Comprendre  
Écouter  
Soutenir

Il y a quelqu'un

La Sauvegarde de l'Enfance du Finistère

*Nous vous invitons à vous rendre sur le lien suivant :*  
<http://blog.adsea29.org>