

# Plan d'Orientations Pluriannuelles (POP) 2016-2019

## Plan d'Orientations Pluriannuelles (POP) 2016-2019

Le présent « Plan d'Orientations Pluriannuelles » (POP), proposé pour la période d'avril 2016 à juin 2019, s'inscrit pleinement dans le cadre du projet associatif, tel qu'il est formulé au préambule des statuts de l'association, et qui affirme comme valeurs et références de l'Association :

- « l'importance et le sens d'un positionnement politique et stratégique au service du territoire régional et des besoins de la population en matière de politique sociale et de formation de travailleurs et d'intervenants sociaux,
- « une conception de l'activité de formation qui fait une large place à la promotion sociale et professionnelle des personnes,
- « la reconnaissance de la pertinence des formations professionnelles en alternance comme assurant le mieux une vraie progression en compétences,
- « le sens, pour les étudiants, de partenariats avec le monde économique, et avec les milieux de la culture et de l'art,
- « la nécessaire ouverture à l'Europe et au monde,
- « le sens que prend le développement de la recherche et de l'animation du territoire dès lors qu'elles irriguent les contenus de formation et contribuent à l'évolution des politiques sociales et à leur mise en œuvre,
- « un objectif d'amélioration continue de la qualité,
- « le portage de projet par des associations engagées dans le secteur de l'Economie sociale, dont elles sont activement parties prenantes ».

Ce document ne préjuge pas de la rédaction par ailleurs d'un « Projet Politique et Stratégique » (PPS), qui pourra – avec une vision de plus long terme (2016-2025) – décrire les enjeux et perspectives des « métiers des solidarités » et de leur accompagnement dans un monde en évolution rapide et profonde.

Il intègre, dans des « orientations pédagogiques », les travaux menés sur les thématiques qui relèvent des pédagogies de formation.

Il est actualisable annuellement.

## Sommaire

Axe 1 : Développer l'activité de formation et de recherche .....	3
Axe 2 : Garantir et améliorer la qualité .....	4
Axe 3 : Accompagner, développer et stimuler le potentiel humain.....	6
Axe 4 : Préparer l'inscription d'ASKORIA dans le paysage interrégional de l'enseignement supérieur.....	7
Orientations pédagogiques .....	8
Vignette n° 1 - Engagement, militantisme, professionnalisme.....	8
Vignette n° 2 - Promotion sociale tout au long de la vie .....	8
Vignette n° 3 - Participation des personnes concernées, participation citoyenne .....	9
Vignette n° 4 - Les ouvertures sur les mondes .....	10
Vignette n° 5 - Evolution du métier de formateur, nouvelles modalités pédagogiques, innovations.....	10
Vignette n° 6 - Accompagnement de la personne, individualisation .....	11
Vignette n° 7 - Alternance.....	12
Vignette n° 8 - International .....	13
Vignette n° 9 - Evaluation, Qualité, Amélioration .....	14
Vignette n° 10 - Recherche et prospective .....	14

## Axe I : Développer l'activité de formation et de recherche

Au cours de cette période, le **développement d'activité de l'Association devra intégrer** les profondes transformations du contexte de la formation professionnelle, dans les champs d'activité où s'exercent les métiers des solidarités :

- *augmentation de la place donnée à la relation entre la personne et ses environnements : pouvoir d'agir des citoyens sur les politiques de solidarité qui les concernent collectivement (les territoires) et à l'intérieur même des dispositifs qui les concernent individuellement (participation active) ;*
- *effets de la réforme de la formation professionnelle (Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale) ;*
- *réformes annoncées des formations initiales en travail social, tant dans leur définition (architecture des diplômes) que dans la quantification des besoins (carte des formations) ;*
  - o *La question centrale d'un rapprochement de nos dispositifs à ceux de l'enseignement supérieur est au cœur de la dynamique enclenchée par ASKORIA ;*
- *nouvelles formes de la demande d'accompagnement émanant des établissements et services – tant publics qu'associatifs – celle-ci s'exprimant davantage comme de la demande de recherche-action ou de formation-intervention que comme de la demande de formation préconçue ;*
- *baisse de l'attractivité des métiers de l'accompagnement et de l'intervention sociale ;*
- *évolution et élargissement des publics en formation, avec notamment de nouvelles relations à l'instantanéité de l'information.*

Dans ce contexte, **les principales orientations seront :**

- *de prendre fortement en compte les préoccupations qualitatives et quantitatives des acteurs sur les territoires (réactivité face aux besoins nationaux, régionaux ou locaux) ;*
- *d'augmenter la proactivité des équipes par rapport à des demandes exprimées ou latentes (capacité collective à aller chercher l'activité répondant à l'objet et au projet général d'ASKORIA) ;*
- *de diversifier les méthodologies de construction concertée de l'offre ;*
- *d'intégrer la « révolution numérique » dans les modalités de formation et de recherche ;*
- *de garantir l'adaptation rapide et efficace de l'offre de formation d'ASKORIA aux probables réformes des Diplômes d'Etat du Code de l'Action Sociale et des Familles, ainsi qu'à tous les changements législatifs et réglementaires à venir (réforme territoriale, etc.) ;*
- *de diversifier les publics visés.*

Ces orientations pourront notamment **conduire à des actions portant sur :**

- *la prise en compte des résultats des études tant qualitatives (par exemple : Comité Régional du Travail Social) que quantitatives (observatoires nationaux et régionaux) et l'irrigation des contenus de formation par les préconisations issues de ces travaux<sup>1</sup> ;*
- *une promotion de l'expertise d'ASKORIA et de son offre au-delà des entreprises, organisations et publics habituels<sup>2</sup> ;*

<sup>1</sup> Voir vignette n° 10, page 14 : « Recherche et prospective »

<sup>2</sup> Voir Vignette n° 1, page 8 : « Engagement, militantisme, professionnalisme », ainsi que la proposition n°12 de la Plateforme UNAFORIS Bretagne (« Contribution aux Assises interrégionales du travail social » - 25 mars 2014)

- le développement de la fonction accueil-conseil-orientation, et la révision des processus d'admission en formation<sup>3</sup> ;
- la promotion de formations dans le cadre de parcours de reconversion durable ou de requalification professionnelle<sup>4</sup> ;
- la mise en place de recherches-actions partenariales innovantes ;
- l'accompagnement d'expérimentations sur les territoires,
- une diversification de l'offre de formation intégrant les nouvelles politiques publiques (par exemple : mise en conformité des établissements recevant du public d'autres secteurs d'activité, transition énergétique, etc.) ;
- un assouplissement et une modularisation de l'offre de formation<sup>5</sup> ;
- le développement de la FOAD, et notamment des Espaces Numériques de Travail (ENT)<sup>6</sup> ;
- la valorisation de l'innovation solidaire – ceci incluant la réalisation d'opérations nouvelles faisant suite au 1<sup>er</sup> « Salon des Expérimentations et Innovations Solidaires », le tout s'inscrivant dans le concept de « Campus des Solidarités ».

---

## Axe 2 : Garantir et améliorer la qualité

La mise en œuvre du projet « Les métiers des solidarités » est indissociable de la **capacité de l'Association à apporter les preuves** non seulement des résultats de ses actions (les « livrables »), mais aussi de sa capacité à s'améliorer elle-même en permanence, au service de ceux qui lui font confiance. Il s'agit donc, dans la durée, de faire d'ASKORIA une « entreprise apprenante », capable de travailler sur ses propres erreurs, difficultés, imperfections, pour les transformer en actions d'amélioration.

Dans ce contexte, **les principales orientations seront de garantir le professionnalisme<sup>7</sup>** dans :

- la conduite des actions de formation et de recherche (accompagnement de la montée en compétences et en qualification des étudiants et stagiaires),
- le pilotage de l'activité, tant pour ce qui concerne les responsables hiérarchiques (« management de proximité ») que pour ce qui concerne les collaborateurs qui se voient confier des projets de façon « fonctionnelle »,
- la coopération au sein des équipes : une coopération qui doit, au sein de chaque équipe, allier en permanence le pédagogique, le social et l'économique.

Ces orientations pourront notamment **conduire à des actions portant sur :**

- l'anticipation et la prise en compte, en lien avec les terrains professionnels, de la probable réforme de certains Diplômes d'Etat ;

---

<sup>3</sup> Voir Vignette n° 6, page 11 : « Accompagnement de la personne, individualisation », ainsi que les propositions n°1 et n°14 de la Plateforme UNAFORIS Bretagne (« Contribution aux Assises interrégionales du travail social » - 25 mars 2014)

<sup>4</sup> Voir proposition n° 15 de la Plateforme UNAFORIS Bretagne (« Contribution aux Assises interrégionales du travail social » - 25 mars 2014)

<sup>5</sup> Voir Vignette n° 2, page 8 : « Promotion sociale tout au long de la vie »,

<sup>6</sup> Voir Vignette n° 5, page 10 : « Evolution du métier de formateur, nouvelles modalités pédagogiques, innovation »,

<sup>7</sup> Voir Vignette n° 9, page 14 : « Evaluation, Qualité, Amélioration »

- la diffusion, la connaissance, et la prise en compte des conclusions de la 4<sup>ème</sup> saisine du Comité Régional du Travail Social (CRTS) de Bretagne sur « les nécessaires évolutions des métiers et des formations » et la contribution active à la définition et aux travaux relatifs à la 5<sup>ème</sup> saisine du même CRTS.
- la consolidation des partenariats avec les sites qualifiants (alternance intégrative partenariale)<sup>8</sup> ;
- le développement, sur tous les sites d'ASKORIA, de la participation citoyenne<sup>9</sup> :
  - effectivité de la participation des étudiants aux instances de concertation et de décision,
  - encouragement et valorisation de l'initiative étudiante,
- l'association des bénéficiaires de l'action sociale à la conception et à la mise en œuvre des formations<sup>10</sup> ;
- l'intégration dans les contenus de formation d'apports relatifs aux processus de changements des organisations et des pratiques<sup>11</sup> ;
- un développement significatif de la mobilité internationale sortante<sup>12</sup> ;
- le développement de stages d'intervention sociale hors du secteur social classique<sup>13</sup>, par exemple dans le secteur du logement social ou dans celui des transports collectifs ;
- la sécurisation des parcours des personnes en formation<sup>14</sup> ;
- le développement des interactions entre recherche et formation<sup>15</sup> ;
- le renforcement de l'évaluation certificative par le contrôle continu<sup>16</sup> ;
- la sécurisation du système interne de partage d'informations ;
- l'obtention des certifications ISO 9001 et ISO 29990 pour l'ensemble d'ASKORIA ;
- la poursuite de l'implantation de l'outillage formel du pilotage de l'activité et des collaborateurs ;
- l'accompagnement de la montée en compétences de pilotage de l'ensemble de l'encadrement hiérarchique ;
- l'outillage du contrôle de gestion socioéconomique.

---

<sup>8</sup> Voir Vignette n° 7, page 12 : « *Alternance* », et les propositions n° 4 et n° 5 de la Plateforme UNAFORIS Bretagne (« *Contribution aux Assises interrégionales du travail social* » - 25 mars 2014)

<sup>9</sup> Voir Vignette n° 3, page 9 : « *Participation des usagers, participation citoyenne* »

<sup>10</sup> Voir Vignette n° 3, page 9 : « *Participation des usagers, participation citoyenne* », et la proposition n° 9 de la Plateforme UNAFORIS Bretagne (« *Contribution aux Assises interrégionales du travail social* » - 25 mars 2014)

<sup>11</sup> Voir la proposition n° 8 de la Plateforme UNAFORIS Bretagne (« *Contribution aux Assises interrégionales du travail social* » - 25 mars 2014)

<sup>12</sup> Voir Vignette n° 4, page 10 : « *Les ouvertures sur les mondes* »

<sup>13</sup> Voir les propositions n° 10 et n° 11 de la Plateforme UNAFORIS Bretagne (« *Contribution aux Assises interrégionales du travail social* » - 25 mars 2014)

<sup>14</sup> Voir Vignette n° 6, page 11 : « *Accompagnement de la personne, individualisation* »,

<sup>15</sup> Voir la proposition n° 6 de la Plateforme UNAFORIS Bretagne (« *Contribution aux Assises interrégionales du travail social* » - 25 mars 2014)

<sup>16</sup> Voir la proposition n° 19 de la Plateforme UNAFORIS Bretagne (« *Contribution aux Assises interrégionales du travail social* » - 25 mars 2014)

## Axe 3 : Accompagner, développer et stimuler le potentiel humain

Le projet d'ASKORIA repose pour l'essentiel sur **l'engagement et les compétences des femmes et des hommes** qui le portent et le mettent en œuvre : les administrateurs bénévoles et les collaborateurs salariés. C'est par la constante mobilisation des équipes des différents sites qu'il est possible d'aller chercher une activité correspondant au projet de l'association, et qui, dans le nouveau contexte, ne viendra plus spontanément vers elle.

Dans ce contexte, **les principales orientations** seront :

- *d'accompagner la mutation des métiers et des modes de travail,*
- *de stimuler le travail en équipe et le « vivre ensemble au travail »,*
- *de préparer les évolutions, mouvements et relèves indispensables à la conduite du projet.*

Ces orientations pourront notamment **conduire à des actions portant sur** :

- *l'accompagnement des collaborateurs à l'évolution des modalités d'accompagnement des étudiants<sup>17</sup> :*
  - *association des bénéficiaires de l'action à la conception et la mise en œuvre des formations,*
  - *développement de la formation ouverte et accompagnée à distance (FOAD),*
  - *nouvelles modalités d'évaluation certificative par le contrôle continu,*
  - *participation accrue de formateurs permanents à des recherches-actions ;*
- *l'accompagnement de l'engagement de tout collaborateur dans le développement d'activité : contact, promotion, négociation, contractualisation ;*
- *l'accompagnement des collaborateurs à la réingénierie des formations consécutive aux réformes annoncées des Diplômes d'Etat du Code de l'Action Sociale et des Familles ;*
- *le renforcement des solidarités en interne :*
  - *valorisation de la créativité et de l'innovation<sup>18</sup>,*
  - *confirmation d'un modèle social attractif,*
  - *mise en place d'un « baromètre social interne » ;*
- *la valorisation de la mobilité professionnelle et géographique des collaborateurs ;*
- *la préparation de relèves au sein de l'équipe de Direction ;*
- *plus largement, l'affirmation et la formalisation de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).*

<sup>17</sup> Voir notamment Vignettes n° 3, page 9 : « *Participation des usagers, participation citoyenne* », et n° 5, page 10 : « *Evolution du métier de formateur, nouvelles modalités pédagogiques, innovation* »

<sup>18</sup> Voir Vignette n° 5, page 10 : « *Evolution du métier de formateur, nouvelles modalités pédagogiques, innovation* »

## Axe 4 : Préparer l'inscription d'ASKORIA dans le paysage interrégional de l'enseignement supérieur

ASKORIA « Les métiers des solidarités » est très engagée dans la **dynamique de coopération renforcée** avec les acteurs de son environnement.

Dans un contexte de construction de nouveaux schémas partenariaux, **les principales orientations seront :**

- de promouvoir des partenariats avec :
  - les milieux de la recherche<sup>19</sup>,
  - les établissements universitaires et les grandes écoles,
  - les établissements de l'Education nationale,
  - les établissements de formation et de recherche du secteur sanitaire (EHESP, IFSI, IFAS...).
- de porter le projet de demande d'adhésion, comme membre partenaire, à la Communauté d'Universités et Etablissements (ComUE - Université Bretagne Loire) ;
- d'anticiper et être force de proposition de l'évolution des politiques et orientations du Conseil Régional de Bretagne pour la période 2016-2020 ;
- de consolider les partenariats avec les Conseils départementaux ;
- de préciser et de faire connaître, territoire par territoire, la stratégie d'implantation et de développement d'ASKORIA :
  - déploiement à l'échelon régional du « Campus des Solidarités »,
  - qualité de l'articulation entre des sites permanents « forts et visibles » et des antennes « souples et adaptables ».

Ces orientations pourront notamment **conduire à des actions portant sur le développement :**

- d'alliances régionales et interrégionales fortes, connues, stimulantes et innovantes ;
- de l'implication des administrateurs et des équipes dans les lieux où s'élaborent les évolutions du secteur, des métiers et des formations (cf. travaux du Comité Régional du Travail Social) ;
- de programmes européens et la communication sur ces actions ;
- d'une nouvelle dynamique de coopération au sein de la Plateforme UNAFORIS Bretagne, fondée sur l'engagement des administrateurs et des équipes d'ASKORIA dans les différentes instances ;
- de toute initiative d'activité commune permettant d'augmenter la reconnaissance d'ASKORIA et sa visibilité.

---

<sup>19</sup> Voir vignette n° 10, page 14 : « Recherche et prospective »



## Orientations pédagogiques

Le présent complément au « Plan d'Orientations Pluriannuelles 2016-2019 » résulte pour l'essentiel de la démarche de réflexion sur le « projet pédagogique » menée durant l'année 2013-2014, puis en 2014-2015 avec les équipes d'ASKORIA. Les réflexions croisées produites à l'issue de ce travail, qui portent sur 10 thématiques centrales pour l'exercice de nos métiers, peuvent à la fois être considérées comme des contributions au Plan d'Orientations Pluriannuelles lui-même et comme des propositions tournées vers l'action, le « comment s'y prend-on ? ». Ainsi, les feuilles de route annuelles pourront-elles prévoir la traduction très concrète d'options pédagogiques : celles-ci sont synthétisées et présentées ici sous la forme de courtes « vignettes ».

### Vignette n° 1 - Engagement, militantisme, professionnalisme

ASKORIA, en tant qu'association de l'économie sociale et en tant qu'établissement de formation en travail social, soutient la notion d'engagement professionnel fondé sur le pluralisme des approches. Il s'agit de travailler sur la diversité, non sur l'uniformisation. Les équipes de formateurs, les intervenants occasionnels, les professionnels de terrain, par leur diversité de références et d'expérience, contribuent à ce pluralisme, au service d'une formation de professionnels eux-mêmes engagés, eux-mêmes praticiens réflexifs, ouverts aux analyses croisées, acceptant d'être interpellés par le corps social. Ainsi, ils sont résolument acteurs de la liberté d'expression, de la confrontation des idées et non des personnes, de la lutte contre toutes les formes d'extrémisme ou de radicalisation.

Pour ASKORIA, il s'agit toujours de former les étudiants et stagiaires à devenir force de proposition pour construire des réponses sociales adaptées, pour contribuer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des missions et orientations générales des organismes publics ou privés qui les emploient et les mandatent.

Au cœur du professionnalisme d'ASKORIA « *Les métiers des solidarités* », on trouve ainsi la question d'un « juste engagement », entre le militantisme et la compétence normée. Cette dernière est nécessaire à l'accompagnement outillé de la construction du positionnement professionnel des étudiants et stagiaires, mais la notion d'engagement reste régulièrement à retravailler, à réinterroger en y intégrant les réalités des terrains professionnels : entre action et distanciation critique, les équipes de formateurs s'appliquent à elles-mêmes une démarche constitutive de la construction du travail social.

### Vignette n° 2 - Promotion sociale tout au long de la vie

ASKORIA, en tant qu'association de l'économie sociale et en tant qu'établissement de formation en travail social, s'engage au service de la promotion sociale par la formation. ASKORIA conçoit le temps de la formation comme inscrit dans la trajectoire de vie d'une personne. Première qualification, formation passerelle vers un nouveau métier, l'accompagnement de chaque projet de formation suppose de reconnaître et valoriser compétences et expérience : il s'agit de toujours de « *faciliter l'accès à...* ».

Dans un contexte marqué par l'alternance de périodes d'activité et d'inactivité, et par l'importance de la mobilité professionnelle, ASKORIA s'engage pour les 3 années à diversifier son offre de formation pour répondre au plus près des demandes individuelles et/ou collectives.

Ce projet prend en compte les perspectives de formation et/ou de certification à tout âge : il est nécessaire d'adopter des méthodes pédagogiques diversifiées pour permettre à chacun d'avoir accès aux contenus et de proposer des méthodes d'apprentissage en respectant rythmes et capacités individuelles : la FOAD, des séquençages adaptés, des groupes à taille variable, l'utilisation des nouvelles technologies.

La diversité des parcours est entendue comme une richesse dans la dynamique individuelle et collective de formation. L'individualisation des parcours ne s'oppose pas à une dynamique collective d'apprentissage. Le groupe est porteur de savoirs et de compétences partagées enrichissantes pour chaque apprenant.

***L'enjeu de cette orientation est de faire vivre les principes de l'altérité, c'est-à-dire non seulement reconnaître la différence, mais l'accepter et la considérer comme une richesse.***

Cet engagement, porté par l'ensemble des collaborateurs d'ASKORIA, se traduit au quotidien dans l'ingénierie et les pratiques de formation :

- une action de conseil et d'orientation en amont de la formation ;
- une contribution active des formateurs dans le projet de nouvelle architecture des diplômes de formation en travail social porté par l'UNAFORIS et réfléchi dans les commissions nationales et régionales, avec la volonté d'associer à cette réflexion les professionnels des sites qualifiants ;
- une ingénierie pédagogique facilitant l'individualisation des parcours et favorisant les passerelles horizontales et verticales (du niveau 5 au niveau 1) ;
- des dispositifs différenciés d'accès à la qualification et à la certification : accompagnement VAE, accueil post-VAE, actions de formation continue ;
- des dispositifs articulant formation initiale et formation continue ;
- des ateliers de positionnement et de soutien, des entretiens individuels, l'accompagnement par un formateur référent ;
- l'alternance intégrative comme un levier pertinent du développement des compétences professionnelles.

### Vignette n° 3 - Participation des personnes concernées, participation citoyenne

ASKORIA « *Les métiers des solidarités* » s'engage dans la dynamique de participation des personnes concernées, tant du point de vue des bénéficiaires de la formation, étudiants et stagiaires, des partenaires, employeurs et professionnels que de celui des bénéficiaires de l'action sociale eux-mêmes.

Dans un cadre de règles et de méthodes adaptées, ASKORIA « *Les métiers des solidarités* » entend renforcer les instances et séquences permettant **le développement du pouvoir d'agir** des étudiants et des stagiaires et favorise les valeurs de développement du libre arbitre, de la capacité de choix du respect et de la libre expression.

A cette fin, des espaces sont identifiés et permettent des formes diversifiées de participation : réunions de délégués des promotions, comités techniques et pédagogiques ou conseils de perfectionnement, commissions pédagogiques, rencontres des référents professionnels, représentation des étudiants au Conseil d'administration de l'association, etc. Ces espaces pourraient encore être démultipliés : plateformes d'échange de savoirs, parrainage entre étudiants, etc.

Par ailleurs, ASKORIA entend également associer les personnes concernées bénéficiaires de l'action sociale dans la préparation et la réalisation de séquences de formation sous des formes diverses et notamment en apportant régulièrement leurs témoignages au cœur des formations. ASKORIA souhaite aller plus loin en favorisant **la participation citoyenne des personnes concernées par l'intervention sociale, dans l'élaboration-même des séquences de formation** : élaboration des contenus, participation aux instances techniques et pédagogiques et co-interventions des formateurs et des « usagers ».

## Vignette n° 4 - Les ouvertures sur les mondes

S'il existe des distinctions entre les univers, les mondes professionnels, et en particulier entre celui des « milieux économiques » et celui du travail social, ASKORIA ne les oppose pas. ASKORIA s'envisage même comme un trait d'union, facilitant l'interconnaissance et l'ouverture sur l'autre, lieu de rencontre des idées et des acteurs. Toutes les formes d'ouvertures, de décloisonnement permettant la connaissance de l'autre et la prise en compte des projets et contraintes de chacun doivent être facilitées.

Une telle ouverture au monde suppose des réciprocitys :

- apprendre d'un monde autre que celui du travail social ; celui des entreprises industrielles et commerciales, des mondes de la santé, de l'environnement, de la culture aux caractéristiques si différentes et enrichissantes, dès lors qu'est présente la volonté de s'enrichir des expériences des autres ;
- favoriser les transferts de savoirs permettant que les points d'excellence du travail social « irriguent », et soient de véritables ressources pour les acteurs d'autres champs d'activité.

Cette recherche d'enrichissement mutuel est en lien avec l'objectif d'agir en tant « qu'acteur parmi les acteurs » et permet de peser sur la société, de transformer les pratiques sociales. L'ouverture permet à la fois de traduire l'ambition d'*agir pour influencer* sur l'environnement et se saisir des ressources que peut apporter cet environnement.

Des pistes pour agir :

- favoriser les stages dans des environnements faisant place à l'intervention sociale, autres que ceux du secteur social et médico-social « classique », par exemple dans le secteur du logement social ou dans celui des transports collectifs ;
- faire venir des employeurs, des chefs d'entreprises, des professionnels de santé, les politiques, représentations des administrations .... pour créer des espaces d'échange « entre les mondes » ;
- renforcer/animer la dimension du développement social local comme modèle d'action pour intégrer l'intervention sociale dans « l'environnement ordinaire » ;
- intégrer la notion de témoignages et de débats dans les formations en invitant des acteurs de secteurs autres à porter des points de vue et des analyses extérieures (débats contradictoires).

## Vignette n° 5 - Evolution du métier de formateur, nouvelles modalités pédagogiques, innovations

Dans une société en mouvement, les formateurs d'ASKORIA, attentifs aux évolutions permanentes et sensibles des attentes, des besoins et des modes d'acquisition des apprentissages des étudiants et stagiaires, se doivent d'être créatifs, en veille professionnelle et sociétale pour inventer et construire des modalités pédagogiques nouvelles-adaptées aux évolutions des publics en formation :

- enrichissement des supports de formation (plateformes collaboratives, supports sonores podcasts, forums d'échanges, foire aux questions, ...) et, plus globalement, enclenchement de la révolution numérique appliquée à la formation en travail social : il s'agit ici de développer la créativité des étudiants et stagiaires dans des espaces partagés et collaboratifs, et de valoriser en les diffusant leurs réalisations et pratiques inspirantes ;
- organisation de la transversalité en petits groupes sur des objectifs précis, sur des projets à conduire pour favoriser la connaissance et la reconnaissance des compétences de l'autre, enrichir les complémentarités de tous les acteurs contribuant à l'intervention sociale ;

- exploration de modalités pédagogiques et d'apprentissage valorisantes, stimulantes en interne, mais aussi à l'externe en associant des étudiants hors champ du travail social (exemple : pédagogie inversée/ Workshop/Forum de l'innovation) ;
- conception et mise en œuvre de formations fondées sur des pratiques de recherche-action.

Des pistes pour agir :

- recruter des formateurs issus de secteurs professionnels variés pour croiser les compétences, les approches et les regards au service de l'innovation et de la créativité dans les formations ;
- développer un plan d'actions prenant appui sur les nouveaux supports technologiques et les nouveaux modes d'accès à l'information : le plan « ASKORIA numérique ».

### Un plan d'actions « ASKORIA numérique »

Les publics accueillis en formation et notamment les plus jeunes se sont construits avec les nouvelles technologies d'information et de communication. Leurs modes de communication, d'apprentissage, d'accès à l'information et à la connaissance sont intimement liés à ces technologies. Même s'il convient d'en mesurer les travers (superficialité des informations, immédiateté, ...), ASKORIA doit prendre en compte ces nouvelles pratiques dans les ingénieries pédagogiques, à la fois pour y répondre mais aussi pour les potentialités d'innovation pédagogiques qu'elles offrent.

Concomitamment, les parcours de formation s'individualisent et s'ajustent au plus près des besoins. ASKORIA doit pouvoir offrir aux apprenants des alternatives à la seule formation en « présentiel ». Les outils de formation et d'information à distance apparaissent comme des ressources pertinentes et indispensables pour faciliter et enrichir les parcours de formation individualisés.

Enfin, ASKORIA doit pouvoir répondre aux commanditaires de formation particulièrement attentifs aux propositions de formation intégrant la formation à distance. Celle-ci apparaît en effet comme une garantie d'innovation pédagogique mais aussi comme une alternative de formation moins coûteuse (frais annexes de la formation, notamment) dans un contexte budgétaire contraint.

ASKORIA s'engage aujourd'hui dans ce plan d'action « ASKORIA numérique ». Un plan qui porte bien sûr sur l'usage de la formation à distance intégrée à la pédagogie, mais aussi sur tout ce qui facilite la vie en formation : accès aux informations utiles, espaces de travail collaboratifs et/ou de stockage personnel pour les étudiants, ... C'est un chantier de longue haleine, motivant et engageant sur le plan technique, pédagogique, « ingénierique ». Il appelle des transformations de fond, des expertises particulières, des compétences nouvelles qui devront porter à la fois sur l'organisation et l'appropriation du support technique (plateforme numérique), sur la construction et l'usage de ressources pédagogiques numériques, sur des ingénieries pédagogiques nouvelles combinant « présentiel » et « distanciel ».

### Vignette n° 6 - Accompagnement de la personne, individualisation

ASKORIA doit prendre en compte :

- les transformations du côté des publics en formation, de leurs besoins, leurs attentes, et leurs comportements en formation ;
- les mutations des modes de communication d'accès à l'information et à la connaissance ;
- les besoins des terrains professionnels.

Cette prise en compte appelle à revoir les méthodes d'accompagnement articulant approches collectives et accompagnement personnalisé.

En ayant intégré qu'être acteur de sa formation est une condition première de la réussite d'une démarche formative, les équipes d'ASKORIA entendent apporter des réponses adaptées et singulières aux évolutions majeures du rapport de l'apprenant à son organisme de formation : il s'agit, d'un certain point de vue, de consolider un « *accompagnement des trajectoires* ».

Ainsi, ASKORIA, pour les 3 années à venir, s'engage à :

- développer en interne la fonction de conseil et d'orientation, en amont de la formation, en lien avec les professionnels de l'Accueil-Information-Orientation-Accompagnement ;
- intégrer le positionnement comme point de départ de tout processus de formation ;
- intégrer systématiquement la référence à une possibilité, pour tout un chacun, de parcours de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ;
- proposer des parcours de formation modularisés permettant la composition de trajectoires de formation *ad hoc*, ajustés aux besoins et aux expériences, aux aptitudes de personnes en formation ;
- développer des modalités pédagogiques innovantes (FOAD), facilitant l'élaboration de parcours tant du point de vue pédagogique que pratique ;
- renforcer les savoir-faire relatifs à l'accompagnement et au suivi des apprenants, et à les articuler avec de nouvelles approches pédagogiques.

ASKORIA réaffirme également la force de la formation « *dans le groupe et par le groupe* », comme facteur de partage des compétences et des connaissances de chacun : les échanges de points de vue, la confrontation des approches doivent pouvoir s'inscrire dans la durée, dans une dynamique d'apprentissage et dans un cadre méthodologique sécurisé, respectueux de règles déontologiques précises.

## Vignette n° 7 - Alternance

L'alternance est au fondement des formations proposées par ASKORIA. Elle implique des temps de stage importants, dans un volume quasi égal au temps passé dans l'établissement de formation, tout au long de la formation. La qualité des liens entretenus avec les terrains professionnels, leur association au projet de formation et leur pleine reconnaissance comme acteur du dispositif d'apprentissage des étudiants et stagiaires font de cette approche de l'alternance une spécificité par rapport à d'autres dispositifs de formation.

Il s'agit d'une conception partenariale de l'alternance : le lieu d'exercice professionnel de l'action éducative, sociale ou médico-sociale est entendu ici comme « site qualifiant ». Ce terme de « site qualifiant » désigne à la fois les terrains professionnels accueillant des étudiants de la formation initiale et les terrains professionnels avec lesquels des partenariats existent concernant les pratiques professionnelles.

Cette « alternance partenariale » s'inscrit dans un temps et un espace déterminés, au service d'un projet et au bénéfice de l'ensemble des acteurs : on peut dans bon nombre d'occasions parler de « co-construction entre étudiants, usagers, professionnels et formateurs d'ASKORIA ».

Dans le contexte 2015-2018, qui est celui de la nouvelle réglementation sur les stages, faire vivre l'alternance à ASKORIA, ce sera veiller à :

- rester en phase avec les réalités et évolutions des terrains professionnels ;
- permettre aux équipes des sites qualifiants de rester en phase avec la formation et les avancées de la recherche en travail social ;
- dans le cadre de l'instruction ministérielle du 31 mars 2015, rechercher à tout moment la possibilité de pratiques de stage innovantes, d'expérimentations co-construites.

## Vignette n° 8 - International

L'ouverture à l'international est pour ASKORIA un axe fort d'éveil et de développement des pratiques professionnelles. Elle permet le ré-interrogation des problématiques du travail et ouvre des perspectives nouvelles pour les futurs travailleurs sociaux. ASKORIA « *Les métiers des solidarités* » mise sur cet axe de développement tant pour les étudiants et stagiaires que pour ses propres salariés.

La mobilité géographique est à la fois opportunité et source de réflexion et d'innovation dans les pratiques :

- elle favorise l'enrichissement professionnel, la connaissance de pratiques différentes, de conditions d'exercice professionnel et de situations sociales très variées ;
- elle favorise également le développement de capacités personnelles et l'ouverture d'esprit ;
- l'expérience à l'étranger suscite généralement le souhait de renouveler des expériences à l'international et stimule la curiosité sur des pratiques professionnelles différentes.

Pour poursuivre et amplifier le développement des mobilités, ASKORIA affirme les 9 recommandations ou points d'attention suivants :

1. L'importance de créer et d'entretenir les réseaux-partenaires (poursuivre et développer les missions de partenariats régulières et suivies dans le temps) ;
2. La nécessité de favoriser, valoriser l'accueil des étudiants par les étudiants (aménager des séquences spécifiques, envisager des systèmes de parrainage) ;
3. Le besoin d'inventorier et d'optimiser les compétences spécifiques nécessaires pour l'accueil des étudiants (mobilités entrantes) : séquence de sensibilisation « culturelle », recours à des personnes relais (langue, connaissance des régions d'origine) ;
4. L'importance de maintenir des liens formels et réels avec les étudiants à l'étranger (mobilités sortantes) tout en recherchant le bon équilibre autonomie / suivi. Importance du maintien de la régularité des contacts avec l'étudiant (visioconférence), des visites de stages (présentiel ou visioconférence) et ajustements « permanents » entre attentes des terrains de stage et du centre de formation ;
5. Le soin à apporter à l'accompagnement du retour : formaliser les séquences d'accompagnement et veiller à les inscrire dans des processus formatifs communs à tous les étudiants (stagiaires revenant de l'étranger, ou non) ;
6. Le projet de lutter contre les inégalités des chances à la mobilité. Travailler sur les freins culturels à la mobilité et renforcer les modalités diversifiées de départ (stages, formations, voyage d'étude, etc.) ;
7. L'intérêt de favoriser les expériences de mobilités des personnels des centres de formations. Valoriser les expériences et inclure, dès le projet initial, les modalités de restitution envisagées pour le retour ;
8. L'importance de travailler l'ensemble de l'outillage permettant de formaliser les acquis de la mobilité au retour des étudiants et stagiaires ;
9. L'obligation de communiquer en toute transparence avec les différents types de partenaires.

Enfin, et en conclusion, ASKORIA envisage l'expérimentation d'une « promotion internationale » permettant à des étudiants étrangers de venir se former à ASKORIA.

## Vignette n° 9 - Evaluation, Qualité, Amélioration

La culture de l'évaluation et la démarche d'amélioration continue de la qualité sont des axes majeurs du projet global d'ASKORIA et donc de sa composante pédagogique : cette démarche d'amélioration continue conduit chacun à se mobiliser pour garantir une qualité de prestation pour chaque partie prenante, dans l'intérêt supérieur du service rendu aux étudiants et stagiaires, aux employeurs du secteur et, *in fine*, aux bénéficiaires de l'intervention sociale, médico-sociale et éducative.

Cette démarche est source d'initiative, d'évolution, d'innovation dans un cadre partagé et réflexif : il s'agit d'apprendre des erreurs et dysfonctionnements pour les transformer en projets d'amélioration. C'est une dynamique *d'entreprise apprenante*.

Portée par tous les acteurs, soutenue par le management de proximité, l'amélioration continue de la qualité est source de décloisonnement : toutes les parties prenantes (étudiants et stagiaires, personnel permanent, intervenants, sites qualifiants, financeurs), participant à la formation, sont de fait appelées dans les boucles de l'évaluation.

La démarche d'amélioration continue de la qualité concerne les processus centraux de la formation (« concevoir », « préparer », « réaliser », « organiser »), mais aussi les parcours individualisés, la certification et l'insertion professionnelle, etc. et, bien entendu, l'ensemble des processus-soutiens de ces activités, ainsi que les actions de pilotage général.

L'évaluation du dispositif de formation s'effectue dans une démarche continue, dans un esprit bienveillant, rassurant et respectant une posture éthique de transparence et de rendu-compte aux différentes parties prenantes. Dans ce cadre, ASKORIA a le souci d'entretenir et de développer les compétences de l'ensemble des collaborateurs.

## Vignette n° 10 - Recherche et prospective

Afin d'accompagner les nécessaires évolutions des formations sociales, des modes d'intervention et des politiques sociales, ASKORIA poursuit actuellement 2 missions :

- le développement des études et de la recherche relatives à l'action sociale et aux métiers des solidarités ;
- l'animation d'une veille concertée et d'une analyse prospective sur les mutations sociales et professionnelles

*1/ Contribuer au développement des études et de la recherche relatives à l'action sociale et au travail social, mais aussi à la formation et aux pédagogies adaptées*

Prenant pour objet l'action sociale et les métiers des solidarités, ASKORIA mène des travaux d'études et de recherche apportant des éléments de compréhension et d'analyse afin d'accompagner les acteurs de l'intervention sociale à mieux décoder la complexité des phénomènes sociaux pour agir davantage en connaissance de cause.

ASKORIA s'est engagée à développer cette mission en s'appuyant sur la complémentarité et la capitalisation des **différentes démarches de productions de connaissances** qui peuvent aller des études évaluatives en proximité avec la commande institutionnelle à des projets de recherche plus académique dans le cadre d'appels à projet scientifique. L'ensemble de ces démarches s'inscrit dans un double objectif de connaissance et d'utilité sociale.



Originalité forte de ces activités, ces travaux d'études et recherche sont réalisés sur un **mode collaboratif**, ce qui permet d'enrichir les analyses, de faciliter le transfert d'informations entre chercheurs, formateurs et professionnels, et de garantir une meilleure appropriation des résultats par les personnes participantes. Cette dimension collaborative, même si elle est très exigeante en termes de temps et de compréhension mutuelle, ne doit pas déroger aux règles de qualité et de **rigueur scientifique** de la recherche. En effet, l'avancement du savoir nécessite de s'appuyer sur des méthodologies qui allient connaissance du savoir existant et maîtrise des outils de collecte de données afin de s'émanciper le plus possible des prénotions et des biais inhérents à toute enquête.

Dans le cadre d'une **approche pluridisciplinaire** (sociologie, psychologie sociale, géographie, sciences politiques, etc.), ASKORIA capitalise, depuis plusieurs années, une expertise sur 2 domaines principaux :

- situations éducatives fragilisées, accompagnement à la parentalité et protection de l'enfance ;
- mutations des modes de gouvernance, évaluation, évolutions des législations et impacts sur les métiers.

A ce titre, ASKORIA mène actuellement des **chantiers** sur les innovations sociales et les expérimentations territoriales, sur le décrochage scolaire et la réussite éducative, sur les ressources parentales et territoriales et sur la place des personnes accompagnées dans l'évaluation en protection de l'enfance. La sélection de ces thématiques renvoie à l'équilibre visé entre la demande sociale et les domaines de compétences des professionnels de la recherche au sein des équipes d'ASKORIA. Ces thématiques sont donc amenées à évoluer en fonction des enjeux futurs de l'action sociale et les ressources humaines en présence.

Afin d'optimiser ces ressources et de dynamiser les **liens avec la formation**, l'animation et la réalisation de ces études/recherches s'appuient sur la mobilisation des personnels de la DREP (Direction Recherche et Expertise) mais aussi sur celle d'une diversité de formateurs d'ASKORIA. Ces travaux donnent lieu à des **partenariats diversifiés** comme en témoignent les conventions avec les laboratoires de Rennes 2 (ESO, CREAD) ou encore les actuelles collaborations avec la Chaire Jeunesse, le CIAPHS (Rennes 2) ou encore le CREN (université de Nantes).

## 2/ Animer une veille et une analyse concertée sur les évolutions sociales et professionnelles

Complémentaire au développement des études/recherches, ASKORIA poursuit une mission de **veille stratégique et prospective** sur les évolutions des problématiques sociales et des besoins sociaux territorialisés, sur les mutations institutionnelles et sur les transformations des pratiques, des postures et des métiers.

A travers l'**animation des Temps Forts** et sa contribution aux travaux du **Comité Régional du Travail social de Bretagne**, ASKORIA développe cette veille en organisant des temps d'échange, de réflexion et d'analyse concertée entre professionnels, décideurs, chercheurs, personnes accompagnées, formateurs et étudiants. Menée en forte collaboration au sein de la Plateforme **UNAFORIS Bretagne**, cette mission s'appuie également sur le repérage et l'analyse des textes de lois, des rapports, des études et des travaux de recherche qui concernent l'action sociale et les métiers des solidarités.

Cette activité de repérage, d'analyse et de diffusion est menée dans une perspective à la fois intersectorielle et interinstitutionnelle. En effet, il s'agit ici de concourir à développer une « **intelligence collective** » et ainsi préparer l'avenir de l'action sociale en comprenant de manière plus concertée les enjeux du présent.





# Plan d'Orientations Pluriannuelles (POP) 2016-2019