

# LE POUVOIR D'APPRENDRE

---

pour un monde plus solidaire

ASK@RIA  
activateur de solidarités





**ASKORIA**  
activateur de solidarités

Création graphique © Agence Sauvages  
Tous droits réservés à ASKORIA.

Toute reproduction ou transmission même partielle, sous quelques formes que ce soit, est interdite sans autorisation écrite du détenteur des droits.

Imprimé en France, 2023



**LUC VIVIER**  
Président d'ASKORIA

## ÉDITO

La dimension politique d'ASKORIA est d'avoir regroupé des établissements de formation en travail social d'une région, c'était un acte fort à ce moment-là. Nous avons travaillé à la constitution d'un conseil d'administration resserré mais pluriel. Le renouvellement est permanent avec des acteurs du secteur social, sanitaire, éducation nationale, université, de la formation et de l'entreprise. C'est une connotation souhaitée pour qu'ASKORIA ait un système de regards croisés sur son environnement. Nous étions héritiers d'un passé, mais nous construisons surtout l'avenir.

Un des enjeux importants était la recherche d'une moindre dépendance de financements publics : notre développement doit nous permettre d'acquérir plus d'autonomie. Nous avons aussi souhaité donner de la force au développement d'ASKORIA

sans être dans l'attente de décisions descendantes, en anticipant et en se préparant aux grandes questions du secteur.

Nous nous sommes dotés, au fil du temps, de capacités d'investissements et de choix financiers qui nous permettent aujourd'hui de porter des projets et des ambitions. Nous avons toujours eu la volonté d'être un acteur reconnu sur le territoire breton et entraînant !

Aujourd'hui, notre structure est arrivée à un certain degré de maturité. Demain, les chemins à prendre seront très différents, le contexte s'est complexifié. Les bases construites au cours de ces 10 ans sont de véritables socles pour appréhender les 10 prochaines années. En tant que Président, c'était une décennie passionnante et réussie. L'enjeu est de réussir à maintenir le même niveau qualitatif pour demain.



## LE GRAND ANGLE

**Marc KEMPF**  
Directeur Général

**Marc ROUSSEAU**  
Directeur Général Adjoint

**Daphné KASPRZAK**  
Directrice Générale Adjointe



« Chez ASKORIA, nous croyons en la jeunesse. Nous sommes optimistes et créatifs. Notre but est d’offrir un lieu où l’audace et l’inspiration sont les maîtres mots. »

**Marc Kempf** : L’ambition du projet politique d’ASKORIA, c’est de contribuer à la transformation du traitement des questions sociales, et plus largement des questions de solidarités dans notre pays. C’est une ambition qui dépasse notre cœur de métier, celui de la professionnalisation des acteurs des solidarités. Nous voulons bien sûr les outiller au mieux pour répondre aux attentes des publics vulnérables, des employeurs et plus globalement de notre société. Mais ASKORIA, à travers les Campus des solidarités, vient aussi créer des espaces, des formes de tiers-lieux où l’on fabrique du savoir, explore des

idées, expérimente de nouvelles formes de solidarités, provoque du débat, afin notamment d’éclairer les gouvernances et d’agir sur les politiques publiques...

**Marc Rousseau** : La solidarité n’est plus une option car c’est un sujet qui couvre l’ensemble du champ sociétal, avec un vrai caractère d’urgence. La question du dérèglement climatique et de ses impacts à tous les niveaux de la société, par exemple, témoigne de l’importance de rapprocher les différentes formes de solidarités : celles qui relèvent des grandes politiques publiques et sociales, et celles du secteur associatif,

d’individus, de collectifs... Il est nécessaire que toutes ces formes se retrouvent et travaillent ensemble pour relever les défis actuels et à venir. ASKORIA, dans son projet, propose ce lieu de rencontre des personnes et des idées pour inventer une nouvelle fabrique du lien social et des solidarités.

**Daphné Kasprzak** : Chez ASKORIA, nous sommes optimistes, créatifs, et nous croyons en la jeunesse ! Notre but est d’offrir un lieu où l’audace et l’inspiration sont les maîtres-mots, un lieu où la jeunesse a la tête dans les nuages mais les pieds bien sur terre. Nous avons l’ambition d’être un lieu où les choses bougent, et où la transformation s’opère entre futurs professionnels.

Nous voulons promouvoir une offre de service sur tous les niveaux de formation, au local, au national et à l’international, mais toujours en très grande proximité avec les acteurs des territoires.

**MR** : Une de nos perspectives fortes est d’être reconnu comme un acteur majeur de l’enseignement supérieur et de la recherche.

Un acteur qui produit, dans une approche interdisciplinaire et collaborative, des contributions essentielles à la fabrique et à l’évolution des connaissances sur les questions de solidarités.

« Nous avons toujours avancé en collaborant avec nos parties prenantes, partenaires, associations, employeurs, étudiants, stagiaires... C’est essentiel au projet ASKORIA. Aujourd’hui, nous souhaitons leur donner la parole à travers ce livre. »

**DK** : Nous sommes Activateurs de solidarités : c’est cela qui nous permet d’agir en profondeur sur la transformation sociétale. Développer le pouvoir d’apprendre, c’est ce que nous voulons accompagner,

en concevant un lieu où l’on fabrique des idées neuves et où l’on les expérimente dans un cadre sécurisé. L’Apprendre autrement que nous défendons est guidé par ces logiques : mener des projets au service du vivre ensemble, d’abord dans un mode « labo », pour ensuite essayer les meilleures pratiques sur les territoires. C’est la promesse de nos Campus des solidarités.

**MK** : La volonté de rester libres de penser et de construire notre avenir est une part absolument essentielle dans notre projet. Il y a une forme d’audace et d’énergie transformatrice qui anime celles

et ceux qui font vivre ASKORIA et son projet. Nous aimons rêver des choses qui nous dépassent, tout en restant concrets, en prise directe avec les réalités de notre société. Parce que nous tenons à ce que la promesse soit tenue.

Il est illusoire de penser que seuls, nous pouvons faire bouger les lignes. Alors nous coopérons avec celles et ceux qui, riches de leur expertise et de leur savoir-faire, ont envie de partager nos projets : partenaires pédagogiques, collectivités, associations solidaires, employeurs... et nos apprenants eux-mêmes, évidemment.

Ensemble, nous pouvons relever ces défis, transformer les manières de faire et de penser les solidarités. C’est essentiel au projet d’ASKORIA et c’est la raison pour laquelle nous voulons, aujourd’hui, leur donner la parole à travers ce livre.





ASKORIA est un partenaire historique de la Région dans le cadre de la mise en œuvre des formations sociales, compétence de la Région depuis 20 ans. Outre le déploiement des formations, le projet d'ASKORIA est plus global, il fait système autour des solidarités. Les apprenants ont une place pleine et entière au développement de l'institut, c'est aujourd'hui fondamental pour la collectivité régionale où l'expérience de l'utilisateur est une priorité pour garantir un service public de qualité.

ASKORIA place les acteurs au cœur de sa vision, de ses valeurs, de ses innovations, de ses recherches... La Région que je représente techniquement a apporté un financement struc-

---

**« ASKORIA place les acteurs au cœur de sa vision, de ses valeurs, de ses innovations, de ses recherches... »**

---

turel aux formations d'ASKORIA (relevant des diplômes d'Etat) ou conjoncturel pour de nouvelles formations à destination des personnes en recherche d'emploi. Outre ces missions, la Région facilite le développement des formations dispensées par ASKORIA en proposant : un

accès aux ressources sur l'emploi et la formation, des liens avec les autres collectivités locales, un appui à l'innovation (notamment digitale), une intégration à un réseau régional des acteurs de la compétence, des éclairages politiques sur le domaine de la formation...

C'est une rencontre privilégiée avec le secteur des solidarités, les femmes et les hommes qui portent ce projet au service de la compétence, un lien direct avec les apprenants. Ce sont aussi des échanges autour du développement des formations enrichissant le rôle de décideur public que je dois préparer au service des élus. Ce sentiment d'être avant tout partenaire au service des solidarités.

---

**OLIVIER GAUDIN**

Directeur du développement des formations et des compétences - Conseil Régional de Bretagne

ASKORIA, c'est une école du sens. Du sens pour toutes celles et ceux qui font le choix de s'engager dans la voie de la solidarité, du lien aux autres, de l'accompagnement, tous ces métiers dont la société a et aura toujours besoin : pour celles et ceux-là, ASKORIA propose une formation exceptionnellement dynamique, complète, concrète... attractive ! Du sens également, car ASKORIA est une école en mouvement, invitant à constamment se questionner : tant ses publics que l'école elle-même, à l'image des nombreuses innovations pédagogiques dont l'école fait preuve.

La grande singularité d'ASKORIA pour moi, c'est son impressionnante porosité avec son territoire

**« ASKORIA propose une formation exceptionnellement dynamique, complète, concrète... attractive ! »**

et avec la société civile. ASKORIA va plus loin que la plupart des établissements d'enseignement supérieur, à l'image des projets associatifs accueillis dans ses murs, de l'Innov'Lab et du SEIS qu'on ne présente plus. C'est une vraie richesse pour nous, c'est pourquoi nous associons régulièrement ASKORIA à nos projets, comme autant de terrains d'application et de réflexion. Je pense notamment à la participation d'ASKORIA à SolidaRen, réseau des acteurs rennais de la solidarité coordonné par la Ville de Rennes. Grâce à cette ouverture d'ASKORIA au territoire et au

public, j'ai pu assister à plusieurs événements particulièrement inspirants. Je pense notamment à une conférence sur la précarité menstruelle, organisée par deux associations dans les murs d'ASKORIA, à destination des étudiantes et étudiants mais aussi du grand public : j'y ai découvert certains enjeux, que j'ai souhaité approfondir avec les associations dans le cadre de mon mandat, comme la question de l'accessibilité des bains-douches aux femmes en situation de rue. ASKORIA, c'est le facilitateur de cette effervescence de pensées et d'idées !

---

**GWENDOLINE AFFILÉ**

Conseillère municipale de la Ville de Rennes - Déléguée à l'Innovation sociale et à l'Accès aux loisirs







La coopération avec ASKORIA a pris un élan certain depuis les premiers états généraux du travail social en Ille-et-Vilaine en 2011. Elle s'est traduite par la signature de conventions triennales depuis 2012, qui ont cherché et souvent permis d'innover et de faire converger l'action sociale, le travail social et les politiques publiques, utiles au département d'Ille-et-Vilaine dans le champ de ses compétences pour s'adapter aux enjeux des solidarités. A titre d'exemple, on relèvera particulièrement les travaux portant sur les alternatives aux placements, les recherches-actions sur la protection de l'enfance et la gouvernance territoriale du social. Travaux toujours renouvelés et à l'œuvre encore aujourd'hui.

« Une ressource souvent inspirante qui sait interroger nos pratiques et nos organisations. »

La synergie inhérente à ces conventions se concrétise pour les deux institutions à travers une coopération pédagogique portant sur l'accueil de stagiaires et apprentis encadrés par des référents dans les CDAS, l'intervention occasionnelle de professionnels du Département en tant que formateurs, membres des jurys, mais aussi par une coopération sur des objets de recherche s'appuyant

sur la mobilisation de travailleurs sociaux et cadres du social et du développement social dans les recherches qui viennent éclairer les politiques publiques. Le Département d'Ille-et-Vilaine soutient financièrement et se mobilise pour structurer cette coopération à travers l'organisation des comités de pilotage constitués de conseillers départementaux et de la direction générale.

Les services assurent la continuité de cette dynamique en organisant un comité de veille des stagiaires assistants de service sociaux et un comité suivi global de la convention croisant ces enjeux de recherche, de pratique professionnelle, et de formation.

**FRANCK PERINET**

Directeur général des services du Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine

« La réponse à tous les grands enjeux du monde contemporain, et en particulier celui de l'environnement, passe par la cohésion et la justice sociales. »

ASKORIA a compris que les grandes transformations sociales ne peuvent se faire qu'à plusieurs. En se positionnant comme « activateur » de solidarités, ASKORIA déclenche un jeu d'équipe entre acteurs qui ont des histoires et des statuts différents mais qui ont des leviers et des regards complémentaires. Ce rôle est aujourd'hui plus

crucial que jamais puisque la réponse à tous les grands enjeux du monde contemporain, et en particulier celui de l'environnement, passe par la cohésion et la justice sociales.

Au cours de mes années de compagnonnage avec l'équipe de direction d'ASKORIA nous sommes nourris de nos

expériences antérieures différentes et avons joué une partition polyphonique qui a permis d'être mieux entendus par les pouvoirs publics et les médias. La création de la Grande École des Solidarités a été une illustration de l'impact de l'apport de toutes les parties prenantes.

ASKORIA a été pour moi un lieu de rencontre avec des étudiants et des enseignants engagés, optimistes, confiants dans les capacités des humains, capables d'agir et de se prendre en main.

J'ai trouvé à ASKORIA un lieu d'ambition sans compétition, un lieu d'accueil sans conservatisme, un lieu d'innovation sans déshumanisation.

**ALESSIA LEFÉBURE**

Directrice de l'Institut Agro Rennes-Angers





Notre secteur d'activité, porté par les acteurs du privé non-lucratif solidaire, intervient sur le champ de la santé et des solidarités. Depuis son origine, pour former ces acteurs, nous faisons confiance à des organismes de formation issus de notre « famille ». ASKORIA, activateur de solidarités, est un acteur historique qui se trouve à nos côtés et porte notre projet, celui de la branche professionnelle et des employeurs.

Comme je l'évoquai précédemment, ASKORIA nous apporte par la formation des acteurs des solidarités. Mais pour qu'ASKORIA progresse en permanence, les employeurs ont

l'impérieuse nécessité de travailler de concert avec ASKORIA. Nous sommes interdépendants. L'ADAPEI s'engage dans de nombreux partenariats avec ASKORIA : future académie pour une société inclusive, participation aux réflexions prospectives sur les nouveaux métiers, l'évolution des pédagogies de formation, la mise à disposition de formateurs...

ASKORIA nous apporte d'abord une richesse intellectuelle en participant à notre comité de suivi du projet associatif de l'ADAPEI. Ensuite, plus concrètement, nous construisons ensemble un ambitieux plan de développement de l'ap-

---

**« ASKORIA nous apporte d'abord une richesse intellectuelle... »**

---

prentissage, si essentiel dans le contexte actuel d'attractivité ! ASKORIA nous accompagne enfin sur des démarches d'ingénieries pointues : future charte du management associatif de l'ADAPEI 35 et formation continue des 120 cadres hiérarchiques par exemple !

---

**MATTHIEU THIEBAULT**

Directeur général - ADAPEI 35 Les Papillons blancs d'Ille-et-Vilaine

Je crois à ce projet, parce que je crois beaucoup au développement de l'économie sociale et solidaire. Il y a un enjeu important à ce que les organisations à gestion désintéressée réaffirment leur part dans le champ des actions sociales et médico-sociales là où les entreprises lucratives sont de plus en plus présentes. ASKORIA a un rôle important à jouer auprès des bénéficiaires en tant que lieu de formation sociale et médico-sociale.

En tant que Vice-président de ESS France (La Chambre française de l'économie sociale et solidaire), et en tant que Président de la CRESS Bretagne,

---

**« ASKORIA a un rôle important à jouer auprès des bénéficiaires en tant que lieu de formation sociale et médico-sociale. »**

---

nous sommes amenés à orienter les personnes vers les formations proposées par ASKORIA et à promouvoir son travail.

J'espère que le projet d'ASKORIA apportera encore plus dans la dimension sociale et solidaire. Au-delà des formations, je souhaiterai qu'ASKORIA se positionne un peu plus comme acteur de l'éco-

nomie sociale et solidaire, cette économie citoyenne basée sur l'émancipation des personnes et le développement de leur pouvoir d'agir, approche qui me semble particulièrement pertinente en action sociale et médico-sociale, afin de ne pas réduire la relation aux bénéficiaires en action sociale à une relation de service. Je souhaite belle vie à ce projet.

---

**MICHEL JEZEQUEL**

Président de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire en Bretagne







Le projet ASKORIA a fait le pari d'inventer « ensemble » la fabrique des solidarités. J'ai cru d'emblée en ce projet qui a fait la preuve, dans un monde social en perpétuels mouvements, d'embarquer conjointement tous les acteurs qui œuvrent à faire bouger les lignes. En cela, je crois en son projet, qui, en appui sur son écosystème, ouvre à une valorisation et une symétrisation des expertises et savoirs multiples. Dynamique ô combien féconde et porteuse pour le faire société.

« Partie prenante », oui évidemment, mais actrice d'une logique de compagnonnage, très certainement. De cette place, je pense avoir apporté au projet de

---

**« Je retiens une humilité redoutable à rendre possible l'ambition de toutes et de tous d'apprendre autrement... »**

---

s'enrichir d'une vision commune des enjeux de la recherche au sein d'une école de formation en travail social offrant à penser ses orientations scientifiques dans

une dynamique de co-construction, pluraliste et démocratique d'activation des solidarités.

ASKORIA m'a apporté une fantastique rencontre humaine avec les fers de lance d'une vision et manière inédites d'inventer ensemble la fabrique des solidarités. De cette expérience, je retiens une humilité redoutable à rendre possible l'ambition de toutes et de tous d'apprendre autrement, mobilisant les forces vives des personnes, des territoires et de leur environnement. Enfin, c'est une philosophie de conduire le changement, véritable art de faire sensible et éthique, qu'ASKORIA m'a enseignée.

---

**CATHERINE LENZI**

Professeure HES - School of Social Work - University of Applied Sciences and Arts | HES-SO Genève  
Co-directrice du GIS Hybrida-IS Bretagne

ASKORIA est un projet inspiré et incarné. Au départ, l'histoire d'ASKORIA est celle d'une vision, partagée par des hommes et des femmes libres d'esprit, mais tendus vers l'utilité de leur mission et le souci du collectif. C'est aussi une belle aventure entrepreneuriale, audacieuse et raisonnée, qui a su mûrir sans que ses acteurs perdent leur enthousiasme et sans qu'ils oublient de remettre constamment l'ouvrage sur la table. Je pense apporter une pierre à la construction de ce projet. Contribuer à trouver, à un moment donné de l'histoire d'une structure la bonne personne au bon endroit, c'est mon métier, mais dans le cas précis

---

**« C'est aussi une belle aventure entrepreneuriale, audacieuse et raisonnée... »**

---

d'ASKORIA, c'est aussi un formidable défi personnel. Lorsqu'un projet a du sens et que ses acteurs sont investis, il faut être à la hauteur de la confiance qu'ils vous font !

ASKORIA m'a apporté beaucoup de réconfort moral ! La preuve que la nature humaine et la puis-

sance de frappe d'un collectif peuvent balayer les idées reçues et les logiques d'appareil. La preuve que, sans les femmes et les hommes qui les portent, les idées restent stériles. La preuve que la culture d'entreprise peut coexister avec des missions d'intérêt général. C'est un équilibre rare bien incarné par ASKORIA !

---

**BRIGITTE GUITTET**

Directrice associée - GC Partenaires







ASKORIA permet de former et d'accompagner des changements de pratiques du secteur. L'idée est de guider ces professionnels vers l'accompagnement de projet, vers une relation particulière et différente aux bénéficiaires, usagers et publics auprès desquels ils interviennent. Nous ne sommes pas là uniquement pour former aux gestes techniques, il y a un soutien actif dans le quotidien de la vie des bénéficiaires et leur émancipation.

En tant que responsable de dispositif de formation, nous collaborons avec l'ensemble des équipes pédagogiques pour accompagner le changement qui s'opère actuellement.

Ce sont des dispositifs importants, mais en équipe et avec du temps, nous réussissons à construire et proposer des formations au plus près des besoins réels. Nous valorisons les retours terrains et les expériences de chacun. Mais nous écoutons aussi les dynamiques et initiatives extérieures, ce sont des contributions importantes au changement.

ASKORIA m'a apporté des collaborations enrichissantes. La variété des parcours et des expériences est passionnante. Nous avons tous envie de mener une multitude de projets, ce ne sont pas les idées qui manquent. Et puis, entre nous, il existe une grande solidarité.

---

**« Nous avons tous envie de mener une multitude de projets, ce ne sont pas les idées qui manquent ! »**

---

---

**KATELL SALAZAR**

Responsable de dispositif de formation Ecole Professionnelle  
Campus des solidarités - Saint-Brieuc

Je me suis dirigée vers ASKORIA naturellement, lorsque j'ai souhaité me reconverter il y a quelques années. Grâce à cette formation, j'ai aussi pris conscience de mon attrait pour le domaine médico-social. Étant très attachée à mon territoire, aux valeurs de solidarité et d'inclusion, je me suis lancée dans la politique. J'ai été élue maire de ma commune en 2020, en pleine crise sanitaire, mais j'étais armée à faire du lien avec les professionnels de santé et les habitants. Le lien social est essentiel pour moi. ASKORIA m'a apporté bien plus qu'un diplôme, ça a été l'ouverture vers le champ des possibles. ASKORIA a cette capacité à

---

**« ASKORIA m'a apporté bien plus qu'un diplôme, ça a été l'ouverture vers le champ des possibles. »**

---

féderer et à faire se rencontrer les différents milieux professionnels. C'est à mon avis, ce qui nous permettra de mieux aborder et appréhender les publics vulnérables dans les années à venir. Le projet offre une extrême complémentarité dans l'offre de formation. ASKORIA a une vraie plus-value en tant qu'école inno-

vante. L'innovation, la recherche, le partage, le décloisonnement des formations, permettent d'accompagner les changements et les nouvelles pratiques professionnelles. Ce « laboratoire d'innovation sociale » est précurseur, notamment à travers la valorisation des expériences humaines et des parcours.

---

**LÉNA BERTHELOT**

Maire de la commune de Plougoumelen (56)  
Vice-Présidente Golfe du Morbihan-Vannes-Agglomération  
Présidente de la Mission Locale du Pays de Vannes





ASK@RIA  
activateur de solidarités