

Culture Craft Citizenship



Les chemins de l'émancipation

Guide des bonnes pratiques

pour l'accompagnement coordonné à :

C[ulture]culture

L'accès à la culture

C[raft] Métier

L'ancrage professionnel

C[citizenship] citoyenneté La participation active



Présentation de la démarche CCC (culture – Craft – Citizenship)

Objectifs du guide et publics concernés

Le guide CCC — Culture, Craft, Citizenship / *Culture, Métier, Citoyenneté* — dédié au renforcement de la coordination des accompagnements sociaux, professionnels, culturels et citoyens est le résultat d'un projet international de recherche-action mené sur deux ans par quatre organisations actives dans les domaines de l'enseignement technique, de la formation professionnelle, de l'insertion socio-professionnelle et de la médiation culturelle.

Les partenaires français, italiens, lettons et turcs du consortium CCC ont mobilisé leurs formateurs et équipes de coordination afin de comparer leurs pratiques et leurs analyses, dans le but d'élaborer un cadre commun d'accompagnement global des apprenants et des stagiaires, tout en respectant pleinement les spécificités locales.

Constatant que les dispositifs d'accompagnement des publics ayant moins d'opportunités étaient souvent fragmentés — négligeant tantôt la dimension professionnelle, tantôt les droits culturels ou la participation citoyenne — et que cette fragmentation limitait l'atteinte des objectifs de formation et l'insertion sur le marché du travail, nous avons engagé un processus de transformation de nos pratiques. Celui-ci a consisté à formaliser et actualiser les méthodes et compétences mobilisées au sein de nos structures afin d'améliorer significativement la qualité de l'accompagnement proposé.

Ce guide décrit les activités Culture-Métier-Citoyenneté telles qu'elles ont été mises en œuvre tout au long du projet et propose une méthodologie pour concevoir et déployer un programme CCC applicable à tout type de structure — association, entreprise à vocation sociale ou collectivité publique — ayant à accompagner des publics disposant de peu ou de moins d'opportunités. Il présente un cadre opérationnel et propose des descriptions d'activités à partir desquelles ont été identifiées et rendues visibles les bonnes pratiques les plus pertinentes.

Parce que ce guide s'adresse à des praticiens, responsables et décideurs souhaitant mettre en place des accompagnements de qualité, adaptés aux besoins de leurs publics, il intègre également des éclairages ciblés sur certains aspects de notre travail qui, sans relever strictement de la « bonne pratique », peuvent aider les professionnels à prendre position et à approfondir leur réflexion.

Notre souhait est que ce guide soit à la fois un outil d'aide à la décision, un levier de transformation et un catalyseur d'action ! Il ne prétend pas détenir une vérité définitive, mais propose un retour d'expérience sincère sur les évolutions positives engendrées par la mise en œuvre d'un programme CCC au sein de nos organisations. Fidèle à l'esprit d'une démarche qui valorise les partenariats, les activités hors les murs, la mobilité internationale et, plus largement, l'ouverture et le dialogue entre acteurs de l'accompagnement, il se conclut par une invitation à rejoindre et enrichir la communauté CCC, dans une logique de partage et de réflexion collective.



Toutes les photos présentées ici ont été prises pendant le projet grâce à Sebastián Rivas, responsable de la communication, et à la contribution de tous les participants au projet qui l'ont activement documenté au quotidien.

Culture Craft
Citizenship 



Cofinancé par
l'Union européenne

Erasmus+
Enriching lives, opening minds.

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur-ice(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'autorité chargée de l'octroi de la subvention ne peuvent en être tenues pour responsables.



Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence
Creative Commons Attribution – Pas d'Utilisation Commerciale – Partage dans les Mêmes Conditions 4.0
International (CC BY-NC-SA 4.0). Toute réutilisation doit mentionner la source, ne pas faire l'objet d'un usage
commercial et être partagée sous la même licence

SOMMARIE

Qui sommes-nous ?	5
Cadre Conceptuel	6
CCC: Trois lettres, des possibilités infinies	7
Le portail numérique CCC	7
Qu'entend-on par publics vulnérables ?	7
La démarche CCC par l'exemple :	8
Paroles d'accompagnateurs·trices	9
À qui s'adresse ce guide ?	11
Pourquoi est-il essentiel de relier culture, métier et citoyenneté ?	12
Un peu de théorie	14
Le C de Culture	14
Le C de Craft (métier / savoir-faire)	15
Le C de la Citoyenneté	16
Cas pratique : Artemisia – Découvrir le Sénat	17
CCC : un itinéraire n'est pas un parcours	18
Le parcours CCC	19
Implémenter et monitorer un programme CCC	20
9 étapes pour implémenter et monitorer un programme CCC	22
ÉTAPE 1 — Clarifier l'intention et la légitimité du programme CCC	23
ÉTAPE 2 — Identifier les contraintes et les marges de manoeuvre	25
ÉTAPE 3 — Définir une gouvernance CCC claire	28
ÉTAPE 4 — Analyser les publics et leurs objectifs réels	30
ÉTAPE 5 — Identifier les points de convergence possibles	32
ÉTAPE 6 — Concevoir un parcours CCC réaliste et progressif	35
Un programme Culture-Métier-Citoyenneté	37
ÉTAPE 7 — Ajuster, valider et stabiliser le programme CCC à partir des usages réels	44
ÉTAPE 8 — Formaliser le programme CCC stabilisé	45
ÉTAPE 9 — Monitorer, évaluer et faire évoluer le programme CCC	48
Coordonner l'accompagnement CCC	51
Activités CCC: Mobilités, parcours et itinéraires	52
Mobilité CCC1 : Croiser les gestes, relier les territoires :	54
les maçons de Sienne (IT) reçoivent les céramistes de Bursa (TU)	
Mobilité CCC2 :Déplacement choisi, trajectoire affirmée : mobilité de formation et ap-	60
propriation territoriale à Liège (BE) pour des peintres en bâtiment venus de Paris (FR)	
PARCOURS CCC 1 Bursa : refonte du programme de formation au çini à travers une	65
approche Culture · Métier · Citoyenneté	
PARCOURS CCC 2 Smiltene : Le Sentier des symboles lettons	70
ITINÉRAIRE CCC 1 Paris : du décor à la citoyenneté, une visite du Sénat	76
ITINÉRAIRE CCC 2 Paris : Sur les traces de l'Art nouveau Voir Paris avec les yeux d'un-e	79
peintre en décors	



Qui sommes-nous ?

Le partenariat Culture – Craft – Citizenship (CCC) réunit quatre organisations européennes issues des champs de la formation, de l'éducation et de la culture, autour d'un objectif commun :

faciliter l'accès à la culture afin qu'elle devienne un levier d'autonomisation, d'inclusion et de citoyenneté active.

Le projet CCC promeut une approche intégrée de l'accompagnement, articulant l'accès à la culture, l'acquisition des codes professionnels, la compréhension des droits et la participation active, afin de répondre aux besoins réels des publics accompagnés et de renforcer la cohésion au sein des territoires européens.

Chaque partenaire apporte une expertise spécifique — *pédagogique, culturelle ou territoriale* — contribuant ainsi à la construction d'une vision européenne partagée de l'accompagnement, plus globale, inclusive et collaborative.

Artemisia Formation : association spécialisée dans l'enseignement des métiers de la peinture, nous menons dans nos ateliers situés à Paris et dans nos chantiers d'apprentissage en France et à l'international des actions de professionnalisation sans exclure aucun type de public. La mixité sociale et culturelle de nos apprenants est ainsi une de nos spécificités, pour des résultats de certification professionnelle et d'intégration professionnelle dans les métiers de peintre décorateur, peintre en finitions, peintre du patrimoine et décors spectacle qui sont notre principale source de fierté. www.artemisia-formation.com

Bursa Müze : Bursa Museums est l'institution de référence regroupant 12 musées placés sous l'autorité de la Municipalité métropolitaine de Bursa, au sein du Département de l'Histoire urbaine et de la Promotion. Nous œuvrons à la préservation, la recherche, la valorisation et la transmission du patrimoine historique et culturel de la ville à travers une approche accessible, inclusive et durable. Bursa Museums développe des programmes éducatifs, des ateliers, des expositions, des partenariats nationaux et internationaux, des actions de recherche et de documentation, et des projets d'implication des communautés, visant à faire des publics des acteurs engagés du patrimoine. <https://www.bursamuze.com/>

Scuola Edile di Siena : La Scuola Edile di Siena est une organisation paritaire du secteur du bâtiment, membre du réseau national FORMEDIL. Nous formons, qualifions et spécialisons des salarié-es, technicien-nes et personnes en recherche d'emploi, en favorisant l'accès aux compétences professionnelles et l'insertion durable sur le marché du travail. Par son approche mêlant transmission des savoir-faire, acquisition des codes professionnels et coopération entre acteurs sociaux, la Scuola Edile di Siena contribue à renforcer l'employabilité, l'inclusion et la participation active des publics. www.scuolaedilesiena.it

Smiltenes Tehnikums : Smiltenes Tehnikums, fondé en 1922, est l'un des plus anciens établissements de formation professionnelle de Lettonie. Nous y accueillons aujourd'hui plus de 700 apprenant-es, jeunes et adultes, dont des personnes ayant des besoins spécifiques. L'école propose des formations étroitement liées aux réalités du marché du travail letton et international, en coopération avec des entreprises locales et internationales. Grâce à des infrastructures pédagogiques diversifiées et à une large offre d'activités culturelles, sportives et citoyennes, Smiltenes Tehnikums favorise à la fois la professionnalisation, le développement personnel et l'engagement civique des apprenant-es. Une coopération européenne de long terme. www.smiltenestehnikums.lv

À travers leurs approches complémentaires, les partenaires du projet CCC partagent la volonté de renforcer le rôle de la culture comme espace de reconnaissance, de dialogue et d'appartenance.

Leur coopération s'inscrit dans une dynamique de long terme, fondée sur le développement d'outils, de méthodes et de ressources ouvertes au service d'une vision européenne partagée de la formation inclusive, attentive aux droits et favorisant une citoyenneté active.



Cadre Conceptuel



Cadre Conceptuel

CCC : Trois lettres, des possibilités infinies

CCC, qu'est-ce que c'est?

Avant tout, il s'agit de l'articulation de trois formes d'accompagnement — culturel, professionnel et citoyen — qui, combinées, permettent de mieux prévenir les situations d'exclusion et de renforcer la participation active des publics les plus vulnérables*.

L'approche CCC Culture-Métier-Citoyenneté n'est ni un modèle clé en main, ni une méthode miracle.

Vous n'y trouverez ni recettes rapides, ni formules de développement personnel, ni outils automatisés capables de remplacer le travail de réflexion, d'observation et de coopération nécessaire à la construction de dispositifs d'accompagnement véritablement durables.

Ce que ce guide propose, en revanche, ce sont des expériences concrètes, des témoignages de terrain et des pistes d'action destinés à nourrir et inspirer les pratiques professionnelles.

Notre objectif n'est pas de prescrire, mais d'ouvrir : ouvrir des pratiques, des échanges et des possibles, afin que chaque équipe et chaque structure puisse adapter la démarche CCC à sa propre réalité.

Et surtout, nous espérons que ces pages vous donneront envie de prendre part à l'aventure : expérimenter, partager — et aussi contribuer, à votre manière, à cette culture commune de l'accompagnement qui constitue le cœur du projet CCC.

Le portail numérique CCC

La mise en œuvre d'un programme CCC s'inscrit dans un processus d'apprentissage collectif, nourri par l'échange d'expériences et la confrontation des pratiques.

Le portail numérique CCC (<https://ccc-erasmus.com/>) est conçu comme un espace de dialogue et de ressources partagées entre accompagnateur·rices, praticien·nes, coordinateur·rices et décideur·euses engagé·es dans des démarches articulant culture, métier et citoyenneté.

Il permet de mettre en circulation des expériences de terrain, de documenter des *parcours* CCC et de soutenir la réflexion collective autour des conditions concrètes de mise en œuvre, d'ajustement et d'évolution des programmes CCC. Le portail prolonge ainsi le guide comme un lieu d'échange vivant, au service des pratiques professionnelles.

* Qu'entend-on par publics vulnérables ?

Dans le cadre des politiques européennes d'inclusion sociale et éducative, on entend par « groupes vulnérables » des personnes ou des groupes qui, en raison de caractéristiques personnelles, sociales ou structurelles (âge, handicap, migration, situation de pauvreté, isolement géographique, etc.), sont exposées à un risque accru d'exclusion sociale ou de fragilisation de leurs droits.

https://ec.europa.eu/employment_social/2010againstpoverty/extranet/vulnerable_groups_en.pdf

Dans le cadre du programme Erasmus+, le terme utile pour notre objectif est celui de « personnes ayant moins d'opportunités » (participants with fewer opportunities) : il s'agit de « personnes qui, pour des raisons économiques, sociales, culturelles, géographiques ou de santé, ou encore en raison d'un parcours migratoire ou de difficultés d'apprentissage, font face à des obstacles empêchant leur accès effectif aux opportunités offertes par le programme ».

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-d/glossary-common-terms>

Ces définitions impliquent que la vulnérabilité ou « moins d'opportunités » ne sont pas des statuts figés mais des situations relationnelles et contextuelles : tout individu peut connaître une fragilisation, selon les ressources, l'environnement, les trajectoires.

Dans le cadre d'un accompagnement coordonné — accès à la culture, acquisition des codes professionnels et accès aux droits — les publics concernés incluent notamment :

- des personnes en insertion, éloignées de l'emploi ou de la formation, ayant peu de repères professionnels ou culturels ;
- des primo-arrivants ou des personnes migrantes, confrontées à des barrières linguistiques, administratives ou de reconnaissance ;
- des personnes peu ou pas qualifiées, ou dont les compétences/profils ne sont pas reconnues dans leur nouveau contexte ;
- des personnes en situation de fragilité sociale ou économique (précarité, isolement, handicap, etc.) ;
- des personnes disposant d'un capital culturel ou institutionnel limité, peu familières des institutions culturelles ou des mécanismes de reconnaissance et de valorisation de leurs droits.

La démarche CCC par l'exemple :

Dix apprentis maçons de Sienne explorent la ville pour préparer une visite destinée à de futures peintres sur porcelaine turques. En découvrant métiers, traditions et patrimoine, ils renforcent leurs compétences techniques et leur regard professionnel. Huit confirment leur orientation, quatre se qualifient : ils apprennent un métier autant qu'un territoire.

CCC : des activités qui visent une amélioration de l'insertion professionnelle et de l'inclusion territoriale par :

- l'éveil à la culture
- l'accès aux droits
- la participation active

Culture Craft
Citizenship



À Bursa, de jeunes femmes se forment à la peinture sur céramique et découvrent le patrimoine d'Iznik lors d'ateliers et de visites culturelles. Elles accueillent ensuite des peintres étrangers, partagent leurs motifs ottomans et voyagent à Sienne pour élargir leurs compétences. Actrices d'un savoir-faire vivant, elles deviennent ambassadrices de leur territoire.

Quatorze peintres réfugiés, salariés d'une entreprise d'insertion parisienne, passent une semaine à Liège pour se former à la pose de moquette et de linoléum. Encadrés par leur chef, ils découvrent aussi la ville via un parcours street art et architectural. La mobilité devient apprentissage technique, ouverture culturelle et expérience positive du déplacement.

À Paris, de futurs peintres décorateurs découvrent le Sénat lors d'une journée d'immersion citoyenne. Ils y observent dorures, stucs, faux marbres et techniques du décor, tout en comprenant le rôle des institutions démocratiques. Cette visite relie leur formation au patrimoine public et renforce à la fois leur identité professionnelle et leur appropriation civique.

À Smiltene, en Lettonie, une école technique rurale fait face aux défis d'inclusion des élèves russophones et ukrainiens et de l'exode des jeunes. Dans un contexte géopolitique sensible, elle choisit le dialogue en créant un parcours sur les symboles lettons et leurs runes, relié à une application numérique qui favorise échange, compréhension et ancrage territorial.



CCC, c'est aussi :

- Un dialogue entre pairs, visant à mieux coordonner les actions de médiation, de formation et d'accompagnement menées au sein de nos institutions.
- Un programme de formation pour les acteurs de la formation, de l'insertion et de la médiation culturelle, déployé en 2024-2025 et accessible sur ccc-erasmus.com.



Durant ces deux ans des formateurs et formatrices de quatre pays ont partagé leurs pratiques et analysé celles de formateurs, éducateurs et médiateurs locaux, dans l'objectif de créer des synergies de changement et de favoriser une prise de distance constructive vis-à-vis des habitudes établies.

L'enjeu : permettre aux professionnel·les travaillant avec des publics spécifiques de prendre conscience de leur capacité d'impact et de se sentir légitimes et outillé·es pour la mobiliser au service des besoins des apprenant·es.

Paroles d'accompagnateurs·trices

ECHANGER / S'ENRICHIR MUTUELLEMENT



Le projet CCC repose sur une analyse simple: pour incarner pleinement un métier, il ne suffit pas de maîtriser des savoirs techniques. Il faut aussi partager une culture — professionnelle mais aussi générale. Il est nécessaire de connaître le territoire dans lequel on évolue. Il faut également une participation citoyenne.

Nos publics sont aussi des personnes ayant moins d'opportunités, et ce n'est qu'avec un accompagnement de qualité que nous parviendrons à réduire les inégalités de fait sur nos territoires.

Fabien, Directeur d'un centre à vocation sociale et professionnelle

Nous formons des personnes qui sont très majoritairement en situation de précarité, avec des difficultés socio-économiques fortes ; des personnes détenues ; des migrant·es et des Italien·ne·s. Nous devons être capables de tous·tes les impliquer dans nos formations, et c'est ce à quoi servent les outils CCC. En appliquant une méthode qui allie la professionnalisation à une compréhension du besoin d'inclusion territoriale, nous permettons à nos publics non seulement de se sentir à l'aise dans notre institution, mais aussi dans la ville.

Monica, coordinatrice pédagogique d'une école pour adultes spécialisée dans l'enseignement des métiers du BTP



Partager les expériences et les savoirs d'autres équipes de formateurs, de responsables culturels ou de spécialistes de l'insertion professionnelle, et découvrir comment ces équipes des autres pays partenaires font face aux difficultés et y apportent des réponses, est toujours très utile. En général, nous transmettons des compétences professionnelles aux étudiant·es, mais si on se limite à cela et qu'on omet les dimensions citoyennes et culturelles, ce n'est pas suffisant pour favoriser leur engagement dans la communauté.

Liga, cheffe de projet /
coordinatrice des RRll pour /miltenes Tehnikums



Dans le cadre de nos formations de formateurs, nous diffusons la méthodologie CCC auprès d'autres enseignant-es afin qu'ils et elles puissent ensuite la diffuser à leur tour dans d'autres structures, institutions et auprès d'autres formateurs.

Bruno Domenech,
chargé de projet CCC

Nous avons énormément appris, honnêtement. Nous sommes venus pour apprendre et pour travailler en équipe. Je me sens plus outillée pour inclure des élèves aux parcours très différents dans notre société et dans notre école, afin qu'ils s'y sentent chez eux.

/anita Krastina, enseignante à Valmieras Tehnikums,
après une formation de formateurs CCC



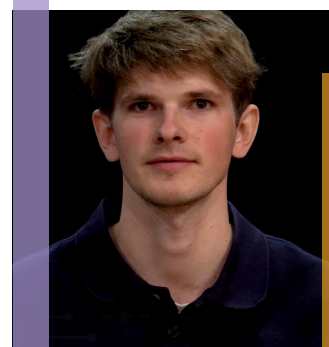
Nos formateurs étaient très impliqués et désireux de mettre en œuvre les activités. Ils voyaient aussi en quoi ces méthodes pouvaient leur être utiles personnellement. L'un d'eux m'a dit : « Vendredi, je réutilise l'activité des Six chapeaux avec mes élèves ». Apprendre cette méthode à Bursa m'a fait me sentir de nouveau étudiante. Je ne savais pas du tout l'utiliser avant, et maintenant je comprends à quel point elle peut être utile pour d'autres.

Cela a été un grand défi pour moi, mais je vois combien je suis devenue plus courageuse, moins timide, plus flexible et capable de m'adapter aux situations.

Lauma Dišlere, enseignante à /miltenes Tehnikums

C'était quelque chose de nouveau. J'avais déjà participé à des projets similaires, mais ici, j'ai réellement travaillé avec mes collègues de mon établissement. Chaque jour apportait du nouveau. La première activité, Six chapeaux de la réflexion, est une méthode simple mais très efficace pour gérer des problèmes ou des situations complexes. Nous avons aussi conçu notre propre itinéraire. Ce sont des choses que je peux clairement réinvestir dans mon travail.

Kristaps Emīls Radziņš, enseignant à /miltenes Tehnikums



J'ai eu l'occasion de sortir du cadre d'une activité peut-être trop étroite et d'ouvrir davantage mon esprit, d'atteindre un niveau plus complexe d'élaboration des activités pédagogiques, ce que je considère essentiel pour un formateur.

Marco Pasqui, formateur
à la /cuola Edile di /iena

Itinéraires d'appropriation des territoires, actions de formation qui transforment nos manières d'enseigner, remise en question de nos postures et positions professionnelles — autant de dynamiques conduisant à des parcours réussis et à un plaisir renouvelé d'accompagner et de transmettre...

Tels sont les chemins d'émancipation que ce guide se propose de décrire.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide de bonnes pratiques s'adresse à l'ensemble des professionnel·les impliqué·es dans des actions d'accompagnement social, qui, dans leurs contextes spécifiques, favorisent la participation active, l'accès à la culture, l'acquisition des codes professionnels et la connaissance des droits.

Il reflète une approche partagée, ancrée dans les valeurs européennes : un accompagnement global dans lequel la culture n'est pas un supplément optionnel, mais un levier essentiel pour renforcer l'estime de soi, les compétences sociales et la citoyenneté.

Si les intitulés de postes, les cadres institutionnels et les dispositifs d'accompagnement diffèrent d'un pays à l'autre, les objectifs poursuivis demeurent communs : accompagner des personnes confrontées à des situations de vulnérabilité ou à des inégalités d'accès aux opportunités — qu'il s'agisse de personnes engagées dans des parcours d'insertion, de jeunes éloigné·es de la formation, de personnes migrantes récemment arrivées, de personnes en situation de handicap ou encore de publics vivant dans des territoires isolés.

Ce guide vise ainsi à mettre en réseau des professionnel·les qui, à leur échelle, contribuent à la cohésion sociale par la culture, la formation et l'accès aux droits, et à leur fournir des outils concrets utiles à leurs pratiques.

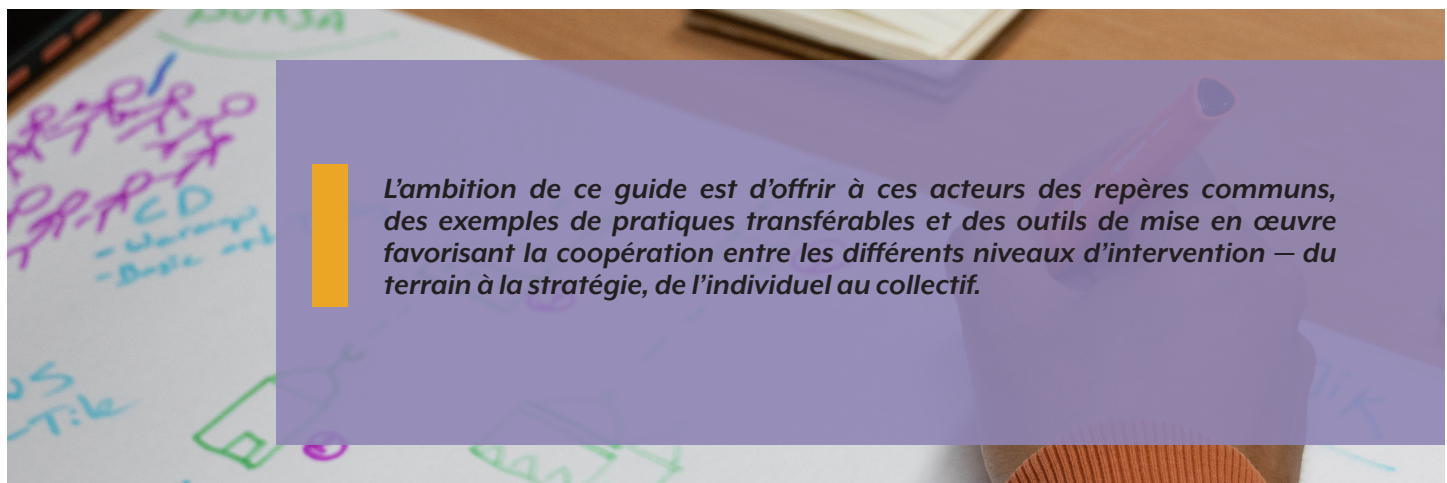
Afin de garantir sa pertinence à l'échelle européenne, nous avons identifié quatre grandes catégories de fonctions, présentes — sous des appellations diverses — dans la majorité des systèmes nationaux :

- Les acteurs de l'accompagnement socio-professionnel, qui contribuent à la construction de parcours d'insertion, lèvent les freins et articulent les projets individuels avec l'emploi et la formation ;
- Les acteurs de la formation et de la transmission, qui accompagnent les apprentissages et intègrent les dimensions culturelles et citoyennes dans les pratiques pédagogiques ;
- Les acteurs de l'éducation sociale et de la médiation, qui travaillent au plus près des publics afin de renforcer l'autonomie, la confiance et la participation ;
- Les acteurs de la médiation culturelle et de l'action culturelle, qui facilitent l'accès à la culture, la reconnaissance des talents et l'expression artistique.

Nous avons également identifié trois catégories de rôles contribuant au déploiement de la démarche CCC au sein des institutions et des territoires :

- Les formateurs et formatrices, en contact direct avec les publics, assurant l'accompagnement et la mise en œuvre opérationnelle des actions ;
- Les responsables et coordinateur·rices, garants de la cohérence et de la qualité des actions, du développement des partenariats et de l'animation des dynamiques collectives ;
- Les acteurs institutionnels et territoriaux, en charge de la conception, du soutien ou de l'évaluation des politiques publiques en matière d'inclusion, de formation et de culture.

Ces sept catégories n'ont pas vocation à décrire des métiers figés, mais des fonctions interdépendantes concourant à un même objectif : permettre à chaque apprenant·e ou stagiaire de trouver sa place dans la société, en connaissant ses droits, en maîtrisant les codes professionnels et en faisant l'expérience de l'ouverture culturelle.



L'ambition de ce guide est d'offrir à ces acteurs des repères communs, des exemples de pratiques transférables et des outils de mise en œuvre favorisant la coopération entre les différents niveaux d'intervention — du terrain à la stratégie, de l'individuel au collectif.

Ce modèle est conçu pour des contextes européens et ne prend pas en compte les adaptations locales spécifiques. Il s'appuie sur la base descriptive européenne des profils professionnels : ESCO – European Skills, Competences, Qualifications and Occupations <https://esco.ec.europa.eu/en>

Pourquoi est-il essentiel de relier culture, métier et citoyenneté ?

Des dispositifs d'accompagnement encore largement segmentés

Dans la plupart des dispositifs d'accompagnement des adultes — qu'ils relèvent de la formation professionnelle, de l'insertion, de l'hébergement ou de l'action sociale — les interventions sont historiquement organisées par champs distincts : emploi, formation, logement, accès aux droits, accompagnement social. Cette organisation répond à des logiques administratives, réglementaires et de financement légitimes, mais elle produit un effet bien connu : une fragmentation des parcours.

Dans ce cadre, la culture et la citoyenneté sont souvent reléguées au second plan, perçues comme des dimensions secondaires, optionnelles ou « périphériques » par rapport aux priorités jugées urgentes : retrouver un emploi, se former, régulariser une situation administrative, répondre à des obligations institutionnelles. Les droits culturels et la participation citoyenne apparaissent alors comme des « plus », mobilisables à la marge, lorsque le temps, les moyens ou les conditions le permettent.

Or, cette hiérarchisation implicite des besoins entre le « nécessaire » (travailler, se loger, se former) et le « secondaire » (se cultiver, participer, créer du lien) contribue à réduire l'accompagnement à une gestion de contraintes, plutôt qu'à un véritable processus d'émancipation et d'autonomisation.

La culture et la citoyenneté sont des droits essentiels, pas des accessoires

Les travaux récents menés par de nombreux acteurs du champ social rappellent pourtant une évidence souvent oubliée : la culture n'est ni un luxe ni une récompense, mais un droit fondamental et un levier structurant du pouvoir d'agir. Elle permet aux personnes de se reconnaître comme sujets à part entière, porteurs de savoirs, de récits, de capacités d'expression et de contribution à la vie collective.

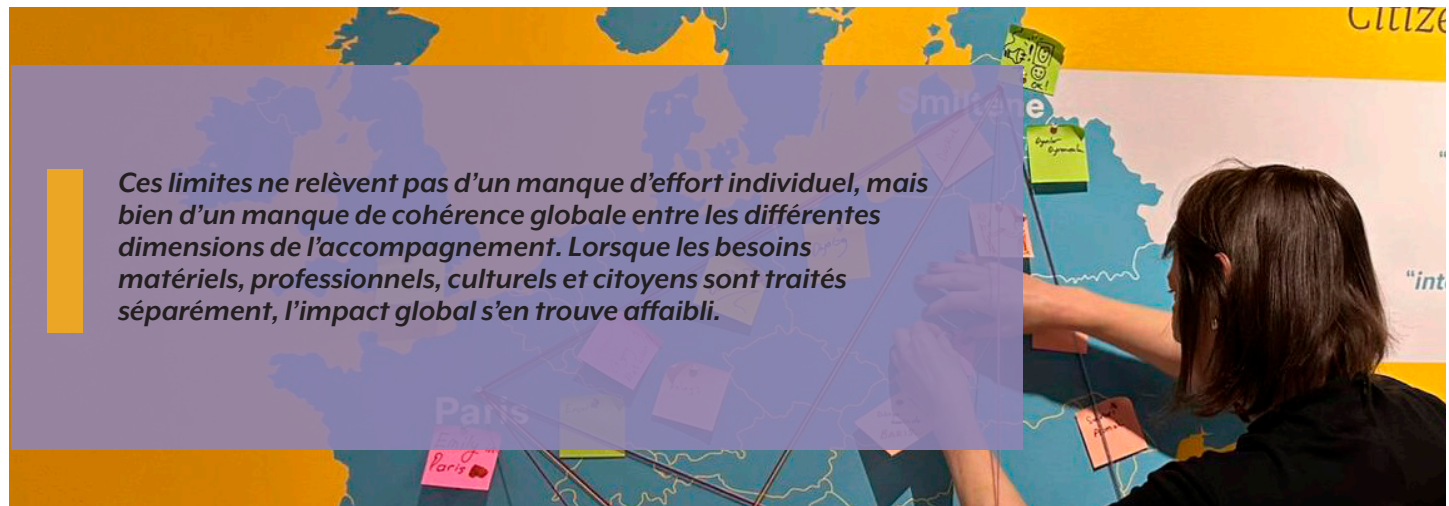
L'accès à la culture — entendue dans un sens large, incluant les pratiques artistiques, les espaces de sociabilité, la transmission, la création, la participation à la vie culturelle d'un territoire — agit comme un facteur de dignité, de reconnaissance et de confiance. De même, la citoyenneté ne se limite pas à l'accès formel aux droits, mais renvoie à la capacité réelle de comprendre son environnement, de s'y situer, d'y prendre part et d'y agir.

Lorsque ces dimensions sont absentes ou marginalisées dans les parcours d'accompagnement, les personnes peuvent certes acquérir des compétences techniques ou répondre aux attendus institutionnels, mais sans toujours trouver de sens durable à leur engagement, ni se projeter dans un avenir choisi.

Les limites de l'accompagnement partiel

L'expérience de terrain montre que les accompagnements centrés exclusivement sur l'emploi ou la formation produisent des résultats inégaux. Les personnes disposant déjà de ressources culturelles, scolaires ou relationnelles parviennent plus facilement à s'appropriier les dispositifs proposés. À l'inverse, celles qui en sont le plus éloignées — du fait de parcours migratoires, de ruptures biographiques, de précarité prolongée ou de discriminations — rencontrent davantage de difficultés à s'y inscrire durablement.

Ce déséquilibre peut conduire à des situations d'accrochage fragile, voire de décrochage : abandon de formations, ruptures de parcours, désengagement progressif, perte de motivation. Dans certains cas, les personnes vont « jusqu'au bout » des dispositifs sans que ceux-ci ne produisent de transformation réelle et durable dans leur vie.



Ces limites ne relèvent pas d'un manque d'effort individuel, mais bien d'un manque de cohérence globale entre les différentes dimensions de l'accompagnement. Lorsque les besoins matériels, professionnels, culturels et citoyens sont traités séparément, l'impact global s'en trouve affaibli.

L'apport d'une approche coordonnée culture-métier-citoyenneté

Relier culture, métiers et citoyenneté, comme le propose l'approche CCC, consiste précisément à sortir de cette logique additive pour construire des parcours intégrés. Il ne s'agit pas d'ajouter une activité culturelle à un parcours de formation, ni d'« habiller » un dispositif professionnel d'une dimension symbolique, mais de penser l'accompagnement comme un tout cohérent, dans lequel chaque dimension renforce les autres.

La culture devient alors un espace d'expérimentation, d'expression et de mise en confiance ; le métier, un moyen concret de gagner sa vie, de s'inscrire dans une utilité sociale et de donner une valeur tangible à ses compétences ; la citoyenneté, un cadre permettant de comprendre ses droits, ses responsabilités et sa place dans la société.

Cette articulation favorise :

- une meilleure adhésion aux parcours, en donnant du sens aux apprentissages ;
- une réduction des abandons, grâce à des formes d'engagement plus diversifiées ;
- un renforcement de l'autonomie, en soutenant la capacité d'initiative et de projection ;
- une reconnaissance des personnes comme actrices, et non comme simples bénéficiaires.

Redonner du sens au travail et à l'apprentissage

Dans un contexte où la perte de sens au travail et en formation est largement documentée, y compris chez les professionnel·les de l'accompagnement, l'approche coordonnée CCC agit également comme un levier de remobilisation collective.

Pour les personnes accompagnées, elle permet de relier l'apprentissage d'un métier à une histoire, un territoire, une culture, des valeurs partagées. Pour les équipes, elle ouvre des espaces de coopération, de créativité et de transversalité, rompant avec une logique de tâches cloisonnées et parfois épuisantes.

La culture joue ici un rôle central : elle crée des espaces de respiration, de lien et de dialogue, tout en restant ancrée dans la réalité matérielle des parcours de vie. Elle permet de faire le lien entre ce que l'on fait, ce que l'on est et ce que l'on souhaite devenir.

Une plus-value durable pour les territoires

Enfin, une approche coordonnée culture-métier-citoyenneté ne bénéficie pas uniquement aux individus. En favorisant l'ancrage territorial, la participation à la vie locale, la création de liens entre structures sociales, culturelles, éducatives et économiques, elle contribue à renforcer la cohésion sociale et la vitalité des territoires.

Les personnes accompagnées ne sont plus seulement « insérées » dans un dispositif, mais deviennent des acteurs et actrices de leur environnement, capables de contribuer à des dynamiques locales, culturelles, économiques et citoyennes. À terme, cette approche produit une valeur collective : elle soutient des parcours plus stables, plus autonomes et plus durables, au bénéfice de l'ensemble de la société.

En
synthèse

Relier la culture aux métiers et à la citoyenneté, ce n'est pas complexifier inutilement l'accompagnement : c'est au contraire le rendre plus efficace, plus juste et plus humain. L'approche CCC repose sur cette conviction simple mais exigeante : on ne peut accompagner durablement les personnes sans considérer l'ensemble de leurs droits, de leurs aspirations et de leurs capacités d'agir.

Un peu de théorie

Le projet **Culture – Craft – Citizenship CCC** repose sur l'idée qu'une inclusion durable nécessite l'articulation de trois axes complémentaires d'accompagnement — la culture, le métier et la citoyenneté — permettant à chaque personne de trouver sa place dans la société, de développer son autonomie et de renforcer sa capacité d'agir (empowerment, au sens de la terminologie européenne et onusienne – UNESCO, *Education for Sustainable Development and Global Citizenship*, 2021).

Cette approche s'inscrit dans les travaux européens relatifs à la formation tout au long de la vie (*lifelong learning*) et à la cohésion sociale (Commission européenne, Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning, 2018), qui reconnaissent les apprentissages culturels, sociaux et professionnels comme trois dimensions indissociables de la citoyenneté active.



Le C de Culture

La culture est ici entendue dans un sens large : elle englobe la culture générale, la culture locale et territoriale, la culture administrative (connaissance des droits, des institutions et des procédures), ainsi que la culture professionnelle propre à chaque secteur.

Selon l'UNESCO (Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, 2005), la culture ne se limite pas à la participation artistique, à la fréquentation des oeuvres ou au patrimoine ; elle désigne un ensemble de valeurs, de pratiques, de savoirs et de références partagées permettant aux individus de se situer activement dans leur environnement.

La Déclaration de Fribourg (2007) souligne également que les droits culturels — participer à la vie culturelle, accéder aux ressources symboliques, exprimer et transmettre son identité — constituent une dimension essentielle de la dignité humaine.

Dans le cadre de l'approche CCC, l'objectif est donc de permettre aux participant-es d'activer leur enrichissement culturel continu, en développant curiosité, réflexivité et ouverture à l'altérité. La culture devient à la fois un levier d'apprentissage et un outil d'intégration sociale — un espace où se tissent l'appartenance, la compréhension et la reconnaissance.

Le C de Craft (métier / savoir-faire)

Le terme Craft est ici compris dans sa double acception :

- le métier comme ensemble de compétences techniques et professionnelles,
- et le faire : la capacité à créer, transformer et contribuer.

Apprendre un métier ne consiste pas uniquement à maîtriser des gestes techniques ; cela implique également l'appropriation de codes implicites : postures professionnelles, modes de communication au travail, comportements attendus, capacité à coopérer, et aptitude à se projeter dans un parcours professionnel.

Les recherches européennes sur les compétences clés (Commission européenne, 2018 ; Cedefop, Vocational Education and Training in Europe, 2020) mettent en évidence la complémentarité entre savoirs techniques, compétences relationnelles et apprentissages informels.

Dans cette perspective, l'approche CCC reconnaît que la réussite d'un parcours professionnel ne dépend pas uniquement des éléments « formels » d'un curriculum, mais aussi de ces compétences invisibles : celles qui permettent d'accéder à l'emploi, de s'y maintenir, d'évoluer ou de créer sa propre activité.

Le métier devient ainsi un espace de développement personnel et social, où l'on apprend non seulement un savoir-faire, mais aussi une manière d'exister dans et par le travail.

Cas pratique – Artemisia : Peintres décorateurs

À qualification égale, des différences apparaissent dans les parcours des apprenant-es : les participant-es engagé-es dans des dispositifs d'insertion présentent des taux d'accès à l'emploi plus faibles que ceux d'autres parcours de formation. Pourtant, les compétences certifiées et les gestes techniques maîtrisés sont identiques.

Ce décalage met en évidence le rôle déterminant des compétences dites « invisibles » — postures professionnelles, capacité à se projeter, compréhension des codes du monde du travail, confiance et légitimité — qui ne figurent pas toujours dans les référentiels mais conditionnent fortement l'accès, le maintien et l'évolution dans l'emploi.

Face à ces écarts, plusieurs lectures sont possibles. On pourrait en déduire que certains publics seraient « meilleurs », mieux préparés ou plus adaptés au monde du travail, ou, à l'inverse, attribuer ces résultats à un manque d'effort, de motivation ou à la reproduction de trajectoires d'échec antérieures. Ces interprétations, fréquentes dans les dispositifs de formation et d'insertion, conduisent à une forme de déterminisme : l'idée que ces écarts relèveraient de caractéristiques individuelles sur lesquelles l'accompagnement n'aurait que peu de prise.

Dans une logique strictement gestionnaire ou de service, une telle lecture pourrait conduire à considérer que ces publics n'ont pas leur place dans certains dispositifs, au risque de leur faire perdre du temps, de l'énergie, des espoirs — et des ressources financières.

À l'inverse, si l'on fait le choix de permettre à chacun-e de vivre du métier auquel il ou elle se destine, et dès lors que ces personnes ont été accueillies dans un dispositif, il revient aux équipes pédagogiques et d'accompagnement de nommer ces écarts, de les objectiver et de les travailler.

L'enjeu n'est alors plus de sélectionner les publics « les plus performants », mais de concevoir des dispositifs de remédiation capables de renforcer ces compétences invisibles : explicitation des codes professionnels, travail sur la projection et la confiance, mise en situation progressive, articulation avec des expériences culturelles et citoyennes donnant sens et légitimité aux apprentissages.

Bonne pratique : collecter et structurer des données de suivi à long terme (par exemple le devenir professionnel des apprenant-es à 6, 12 et 24 mois (stabilité des contrats, ruptures, maintien dans le métier ou réorientations)) afin d'identifier précisément les facteurs qui influencent les trajectoires, et adapter en conséquence les modalités d'accompagnement (comme la mise en situation accompagnée sur chantier ou en entreprise avec débrief collectif sur les attentes implicites (posture, communication, autonomie)), pour réduire les écarts plutôt que de les naturaliser.



Le C de la Citoyenneté

Le troisième axe du projet CCC, la citoyenneté, vise à renforcer la participation active des publics accompagnés à la vie de leur territoire, de leur structure de formation et, plus largement, de la société.

L'objectif est de favoriser une citoyenneté vécue et concrète, ancrée dans les pratiques quotidiennes et dans la compréhension des espaces collectifs où s'exercent les droits et les responsabilités.

Selon la Commission européenne (EU Work Plan for Culture 2023-2026 ; Socle européen des droits sociaux), la participation citoyenne ne se limite pas au vote ou à l'engagement politique : elle inclut également la capacité à agir sur son environnement social, culturel et professionnel.

Cette approche fait écho à celle du Conseil de l'Europe, qui définit la citoyenneté démocratique comme « la capacité des individus à participer pleinement à la vie de leur communauté, à exercer leurs droits et à assumer leurs responsabilités dans un cadre de valeurs partagées » (Charte du Conseil de l'Europe sur l'éducation à la citoyenneté démocratique et aux droits de l'homme, 2010).

Dans cette perspective, le projet CCC distingue trois niveaux d'intégration citoyenne :

La participation locale : implication dans la vie quotidienne du programme, du centre de formation ou du quartier — à travers la prise d'initiative, la contribution à des projets collectifs ou la représentation des pairs.

Cette « micro-citoyenneté » nourrit la confiance, le sentiment d'appartenance et la reconnaissance mutuelle.

La compréhension et l'appropriation des processus collectifs : apprentissage du fonctionnement des instances de décision, des droits sociaux et administratifs, des modalités d'expression publique et des mécanismes de coopération à l'échelle territoriale.

Il s'agit d'outiller les participant-es pour s'engager dans les dynamiques locales (associatives, culturelles, économiques).

L'accès autonome aux droits : développement progressif de la capacité à mobiliser des ressources sans dépendance excessive aux intermédiaires (collectivités, services d'accompagnement, réseaux communautaires).

Cette évolution marque le passage d'une logique de dépendance à une logique d'agentivité, conformément aux principes d'empowerment citoyen (Freire, Pédagogie des opprimés, 1974 ; Nussbaum, Créer les capacités, 2011).

Dans l'approche CCC, la citoyenneté ne se réduit donc pas à un statut juridique : elle est conçue comme un processus d'émancipation et de co-construction d'une vie sociale partagée.

Cas pratique : Artemisia – Découvrir le Sénat



Il s'agit d'une visite pédagogique encadrée du Palais du Luxembourg, siège du Sénat français, intégrée à un parcours de formation pour des apprenant-es en insertion professionnelle se destinant au métier de peintre décorateur. Cette activité s'inscrit dans un parcours pédagogique visant à rendre concrète la citoyenneté participative pour des apprenant-es engagés dans un dispositif d'insertion professionnelle et se destinant au métier de peintre décorateur. Le groupe est accompagné au Sénat, un lieu de pouvoir institutionnel auquel ces publics n'auraient, en pratique, ni accès spontané ni raison d'entrer seuls. La visite s'appuie sur une entrée métier : le palais, richement décoré, permet d'aborder l'histoire du bâtiment, les commandes artistiques (dont l'origine, une commande faite par Marie de Médicis alors reine et régente du royaume de France, inspiré du Palazzo Pitti de Florence), ainsi que les techniques et usages de la décoration, en lien direct avec leur futur savoir-faire professionnel. Cette approche est progressivement élargie à la compréhension du rôle quotidien des sénateurs et sénatrices et du fonctionnement d'une démocratie parlementaire.

Le lieu est ainsi désacralisé sans être banalisé : les codes, l'étiquette et la solennité sont explicités, une rencontre avec une sénatrice vient donner chair à l'institution, et les apprenant-es sont reconnus comme des citoyens légitimes dans un espace public qui, bien qu'exceptionnel, leur appartient. Enfin, l'équipe encadrante rend visible l'envers du décor en expliquant comment cette visite a été rendue possible : travail de réseau, relations institutionnelles, continuité de représentations construites à partir d'anciens chantiers d'insertion. Cette mise en récit montre concrètement que l'accès aux institutions repose sur des postures professionnelles, une communication maîtrisée et des dynamiques collectives, transformant une simple sortie en une séquence pédagogique structurante, aux effets durables sur la confiance, la projection et la capacité d'agir des apprenant-es.



CCC : un itinéraire n'est pas un parcours

Ce sont deux notions que le projet Culture – Craft – Citizenship (CCC) nous a appris à distinguer tout au long de ses deux années de mise en œuvre.

Bien que souvent utilisées comme des synonymes, les notions d'itinéraire et de parcours renvoient, dans notre approche, à deux niveaux distincts d'action et de structuration pédagogique.

L'itinéraire CCC

Un itinéraire CCC est avant tout un projet pédagogique concret, conçu pour un groupe précis d'apprenant-es et aboutissant à une réalisation tangible et partagée.

Il s'agit d'un itinéraire d'appropriation territoriale : un déplacement réel — d'un point A à un point B — dans lequel chaque étape est intentionnellement pensée comme une ressource d'apprentissage culturel, professionnel et citoyen.

Un itinéraire n'est donc pas une simple succession d'activités (par exemple une visite de musée isolée), mais un dispositif structuré permettant de découvrir, comprendre et relier le territoire, le métier et la société.

Son objectif est de transformer la mobilité en expérience d'apprentissage, où le déplacement lui-même devient un vecteur d'acquisition de savoirs, de compétences et de capacités sociales.

Exemple d'itinéraire CCC – Atelier de fresque et visite guidée à /ienne



Un itinéraire CCC est un projet pédagogique concret et inscrit dans le temps, qui articule plusieurs dimensions complémentaires :

Culture : découverte de la ville à travers une visite guidée, permettant aux apprenant-es de s'approprier un territoire qu'ils et elles ne connaissent pas encore.

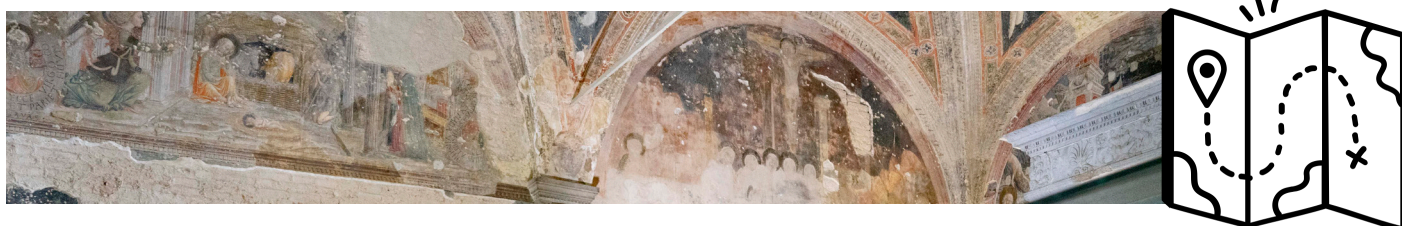
Métier (Craft) : ateliers pratiques de décoration murale et de pochoir, au cours desquels chaque participant-e acquiert des techniques spécifiques et apprend à les transmettre.

Citoyenneté : restitution collective sous la forme d'un échange de bonnes pratiques, impliquant des pairs locaux dans la présentation et la valorisation du patrimoine.

Cet itinéraire a permis aux participant-es de développer :

- des **compétences techniques** (préparation des supports, création de motifs, application de pochoirs) ;
- des **compétences transversales** (coopération, communication verbale et non verbale, empathie, travail en équipe) ;
- une **expérience partagée** donnant du sens à la formation et renforçant l'intégration au sein du groupe comme dans le territoire.

Un itinéraire CCC n'est donc pas une activité ponctuelle, mais une **séquence structurée et interconnectée**, générant des apprentissages techniques, culturels et citoyens.



Le parcours CCC

Le parcours CCC, en revanche, renvoie à un processus plus large et plus institutionnel.

Il s'agit d'un projet d'orientation stratégique porté par une organisation (association, centre de formation, collectivité, structure d'insertion, réseau) qui intègre la démarche CCC dans l'ensemble de ses activités.

- Un parcours CCC associe ainsi :
- une vision d'ensemble (valeurs, objectifs, cibles, partenaires) ;
- une organisation cohérente d'actions (itinéraires, ateliers, coopérations, événements, etc.) ;
- et une stratégie d'accompagnement intégrée qui relie l'insertion professionnelle, l'intégration territoriale et la participation citoyenne.

Le parcours CCC n'est donc pas une addition d'itinéraires, mais une politique éducative et sociale globale, fondée sur la conviction que la culture peut être un levier d'émancipation et de cohésion

Exemple de parcours CCC : l'École Cuisine & Territoires

L'École Cuisine & Territoires est un centre de formation situé dans une grande agglomération, spécialisé dans la préparation aux métiers de cuisinier·e et employé·e polyvalent·e de restauration, accueillant principalement des publics en insertion professionnelle et des personnes en reconversion.

Avant la mise en place d'un parcours CCC, la formation reposait sur une organisation classique : : des modules techniques centrés sur les gestes culinaires et les normes d'hygiène, un accompagnement social mené en parallèle, et des actions culturelles ponctuelles (visites de marchés, sorties gastronomiques) proposées comme des temps d'ouverture, sans articulation formalisée avec les apprentissages professionnels. Malgré une bonne maîtrise technique, l'équipe constatait des difficultés récurrentes : abandons en cours de parcours, tensions en situation de travail, instabilité des premiers emplois et faible projection dans les métiers du secteur.

L'adoption d'un parcours CCC a conduit la structure à repenser en profondeur son organisation. Les parcours de formation ont été structurés en itinéraires territoriaux reliant marchés de producteurs, cuisines professionnelles, restaurants partenaires, lieux culturels liés à l'histoire alimentaire du territoire et institutions locales. Ces itinéraires ont permis de travailler le métier à partir de situations réelles : compréhension des filières, relation aux fournisseurs, organisation du travail en brigade, posture face aux client·es et gestion des contraintes propres au secteur.

Les activités culturelles ont été intégrées aux modules métier pour aborder la cuisine comme fait culturel et social (histoire des pratiques alimentaires, diversité des cultures culinaires, usages et codes du service), renforçant la légitimité professionnelle et l'ouverture des apprenant·es. L'accompagnement social a été articulé aux situations professionnelles rencontrées, en intégrant l'accès aux droits, la compréhension du cadre réglementaire du travail en restauration et la participation à des événements locaux (repas solidaires, manifestations culinaires, projets associatifs).

Les équipes pédagogiques, sociales et culturelles ont travaillé de manière coordonnée, avec des objectifs partagés et un suivi élargi des parcours (stabilité dans l'emploi, capacité à se maintenir dans des collectifs de travail, autonomie dans les démarches professionnelles).

Dans ce cadre, le parcours CCC ne correspond pas à une accumulation d'actions réussies, mais à une transformation durable de la manière dont la structure conçoit la formation, en articulant culture, métier et citoyenneté comme leviers indissociables d'insertion, de professionnalisation et d'ancrage territorial.

Implémenter et monitorer un programme CCC Culture – Métier – Citoyenneté



Implémenter et monitorer un programme CCC

Culture – Métier – Citoyenneté

Dans le cadre de ce guide, la notion de programme Culture – Métier – Citoyenneté (CCC) renvoie à une démarche structurée, pensée dans la durée, visant à articuler de manière cohérente :

- des situations d'accès à la culture et de médiation culturelles,
- des contextes d'apprentissage et de mise en pratique professionnelle,
- et des espaces favorisant l'expression, la participation et l'autonomisation citoyenne des publics.

Un programme CCC se distingue ainsi par sa logique d'articulation : ce ne sont pas les actions prises isolément qui le caractérisent, mais la manière dont elles sont conçues, enchaînées et mises en relation au sein de parcours ou d'itinéraires signifiants pour les publics.

Il s'inscrit toujours dans un contexte institutionnel et organisationnel donné, avec ses contraintes, ses marges de manœuvre et ses objectifs propres. Loin de se substituer aux dispositifs existants, il vise à en renforcer la cohérence, la lisibilité et la capacité à être mobilisés par les publics comme de véritables leviers de trajectoire.

Cette section II du guide propose une méthode en 9 étapes pour **implémenter, ajuster et piloter un programme CCC dans sa structure**, en tenant compte des réalités de terrain, des usages effectifs des dispositifs d'accompagnement déjà à l'œuvre dans la structure (association, établissement public, entreprise sociale et solidaire...) et des équilibres à trouver entre projet social, contraintes administratives et financières et pratiques professionnelles.

Culture Craft
Citizenship



9 étapes pour implémenter et monitorer un programme CCC

TROIS GRANDES PHASES

QUESTIONNER ET CADRER LE PROGRAMME CCC

- poser le cadre, les intentions et les conditions de possibilité -

1. Clarifier l'intention et la légitimité du programme CCC

Poser le sens du programme, ses priorités et sa cohérence avec le projet de la structure et les trajectoires des publics.

2. Identifier les contraintes et les marges de manœuvre

Analyser le cadre institutionnel, organisationnel et budgétaire afin de situer ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.

3. Définir une gouvernance CCC claire

Clarifier les rôles, responsabilités et modalités de coordination nécessaires à la mise en œuvre du programme.

4. Analyser les publics et leurs objectifs réels

Comprendre les trajectoires, besoins et priorités effectives des publics au-delà des catégories administratives.

CONCEVOIR ET STRUCTURER LE PROGRAMME

- identifier les convergences et traduire le programme CCC en parcours opérationnel -

5. Identifier les points de convergence possibles

Repérer les zones où objectifs institutionnels, priorités des publics et pratiques existantes peuvent se rejoindre.

6. Concevoir un parcours CCC réaliste et progressif

Traduire le programme en un parcours structuré, lisible et modulable, articulé à l'existant.

AJUSTER, FORMALISER ET PILOTER DANS LA DURÉE

- sécuriser, stabiliser et faire évoluer le programme -

7. Ajuster, valider et stabiliser le programme CCC à partir des usages réels

8. Formaliser le programme CCC stabilisé

Rendre explicite le cadre, les objectifs et les modalités du programme afin d'en assurer la lisibilité et la transmissibilité.

9. Monitorer, évaluer et faire évoluer le programme CCC

Mettre en place un suivi, une évaluation et des outils de régulation pour inscrire le programme CCC dans une logique d'amélioration continue.

ÉTAPE 1 — Clarifier l'intention et la légitimité du programme CCC

La mise en œuvre d'un programme Culture – Métier – Citoyenneté (CCC) ne peut se réduire à l'ajout ponctuel d'activités culturelles ou citoyennes au sein d'un dispositif existant. Elle suppose, en amont, *une clarification explicite de l'intention poursuivie* par la structure et de la légitimité de celle-ci à porter un tel programme.

Cette clarification constitue une condition déterminante pour éviter que le programme CCC ne soit perçu par l'équipe comme un projet annexe, une expérimentation isolée, un dispositif rapporté ou bien encore une réponse opportuniste à un appel à projets.

À l'inverse, une intention clairement formulée permet d'inscrire le programme CCC dans une *trajectoire cohérente, lisible et assumée*, tant pour les équipes que pour les publics accompagnés.

Clarifier les objectifs et les zones d'action

Les dispositifs d'accompagnement — qu'ils soient sociaux, culturels, professionnels ou civiques — portés par nos structures se situent à l'intersection de plusieurs logiques :

- les objectifs propres à la structure accompagnatrice,
- les exigences des financeurs et cadres contractuels,
- les règles des dispositifs existants,
- les besoins, attentes et trajectoires des publics accompagnés.

Le programme CCC s'inscrit pleinement dans cette complexité. Clarifier l'intention revient donc à *poser explicitement ce que la structure cherche à faire*, pour qui, et à partir de quelles priorités.

À ce stade, il ne s'agit pas encore de concevoir des actions, mais de rendre lisible le *cadre d'intention* à partir duquel les choix ultérieurs pourront être effectués.

Une première lecture des objectifs : structure et public

Du côté de la structure accompagnatrice, les objectifs qu'elle se fixe sont en général formulés de manière claires, et peuvent être résumés à trois grands items :

- mettre en œuvre le projet social, pédagogique ou territorial propre à la structure (former sans exclure ; transmettre la culture de la ville au plus grand nombre ; valoriser les métiers d'un secteur-cible -bâtiment, hôtellerie, informatique...);
- former/accompagner des publics en respectant le cahier des charges des financeurs ;
- respecter les règles de fonctionnement et d'organisation du dispositif dans lequel l'action d'accompagnement ou de formation du public bénéficiaire s'inscrit.

Du côté des publics accompagnés, les objectifs sont rarement formulés de manière aussi univoque. L'entrée d'un.e bénéficiaire dans un dispositif est souvent interprétée, du point de vue de l'institution qui reçoit et accompagne le public, comme l'expression d'une volonté prioritaire d'accéder à l'emploi ou de s'y préparer (par l'éducation, la formation, un bilan de compétences ou un autre type d'accompagnement selon le dispositif proposé par la structure). Le public candidat ajuste cependant fréquemment son discours aux attendus perçus du dispositif, notamment lors des entretiens de recrutement. En effet, les priorités effectives des personnes peuvent relever d'enjeux multiples et imbriqués : sécurisation administrative, accès à un revenu, besoin de structurer son temps, sortie de l'isolement, acquisition de repères culturels ou projection à plus long terme dans un parcours de vie. Les gains escomptés par le ou les bénéficiaires du fait de participer au dispositif ne sont pas forcément ceux que l'institution met prioritairement en valeur dans son projet social ou dans sa communication.

Clarifier l'intention du programme CCC suppose donc de ne pas confondre objectifs affichés et objectifs vécus, et de reconnaître cette pluralité dès le départ.

L'approche CCC comme réponse à une tension structurelle

Dans la majorité des dispositifs d'accompagnement à destination des publics ayant peu ou moins d'opportunités, le public n'est pas le financeur de l'action, ou seulement de manière marginale. La structure doit ainsi répondre simultanément aux exigences institutionnelles et contractuelles (objectifs, cadres de financement, obligations de reporting) du cahier des charges du ou des financeurs, à la conformité de ses actions avec son propre projet social, aux règles de fonctionnement du dispositif dans lequel l'action s'inscrit ainsi qu'aux objectifs réels du public accompagné.

Cette situation peut générer une tension structurelle entre le respect formel du cahier des charges, la soutenabilité économique du dispositif et la qualité effective du service rendu aux publics.

Reconnaître l'existence possible de cette tension ne constitue ni un constat d'échec ni un jugement, mais un point de départ nécessaire pour une réflexion opérationnelle.

L'approche CCC peut alors être envisagée comme un levier permettant de reconnecter les logiques institutionnelles et les besoins humains, et ce dans une intention clairement assumée.

Pour circonscrire le risque d'un management par projets ayant pour seule finalité la viabilité économique de la structure aux dépens d'une activité de service dédiée aux publics reçus, expliciter et rappeler le projet social, pédagogique, culturel, citoyen d'une structure peut s'avérer nécessaire. En (se) posant cette question simple, mais structurante :

Que voulons-nous réellement pour nos publics ? on interroge :

- la place accordée aux personnes accompagnées dans les priorités réelles de la structure,
- le degré d'alignement entre les objectifs institutionnels et les trajectoires individuelles,
- et la capacité du dispositif à être mobilisé par les publics comme un levier utile au regard de leurs propres objectifs.

Clarifier l'intention du programme CCC consiste ainsi à identifier non pas un objectif unique, mais des zones d'objectifs et d'action dans lesquelles les objectifs de la structure et ceux du public peuvent se rejoindre de manière suffisamment signifiante pour permettre une mobilisation réelle du dispositif.

Ce qu'il s'agit de travailler concrètement à ce stade

- Pourquoi la structure souhaite-t-elle mettre en place un programme CCC, à ce moment précis ?
- Quels besoins, constats ou limites des pratiques actuelles ce programme vise-t-il à adresser ?
- En quoi le programme CCC est-il cohérent avec le projet social, les missions et les valeurs de la structure ?
- Quels publics sont concernés en priorité, et pour quelles raisons ?
- Qu'attend-on concrètement du CCC, au-delà de son intitulé ?

Points de vigilance

- Une intention trop générale ou consensuelle, qui ne permet pas de guider les choix opérationnels.
- L'importation d'un programme CCC sans questionner sa compatibilité avec les pratiques existantes, les contraintes institutionnelles ou les capacités réelles de la structure.
- Une intention formulée uniquement au niveau de la direction, sans appropriation par les équipes.

Leviers et pratiques recommandées

- Nommer explicitement le point de départ de la démarche CCC

Poser collectivement la question de pourquoi la structure s'engage dans une démarche CCC à ce moment précis, et à partir de quelles tensions, constats ou opportunités identifiées dans les pratiques existantes.

- Mettre en discussion la légitimité du programme au regard des réalités de terrain

Confronter l'intention portée par la direction ou la coordination aux expériences vécues par les équipes et aux situations rencontrées avec les publics, afin de vérifier que le CCC répond à des enjeux réels et partagés.

- Clarifier ce que le programme CCC cherche à transformer — et ce qu'il ne cherche pas à changer

Distinguer clairement les éléments que la démarche vise à faire évoluer (articulations, lisibilité, cohérence) de ceux qui relèvent des fondements du travail d'accompagnement et n'ont pas vocation à être remis en cause.

- Rendre visibles les valeurs et priorités qui orientent la démarche

Expliciter les principes qui sous-tendent le programme CCC (rapport à la culture, au travail, à la participation), non comme des injonctions, mais comme des repères permettant d'orienter les choix futurs.

- Assumer les zones d'incertitude dès le départ

Reconnaître que certaines finalités, modalités ou effets du programme restent à construire, afin d'inscrire la démarche dans une logique d'exploration plutôt que de conformité immédiate.

ÉTAPE 2 — Identifier les contraintes et les marges de manœuvre

Un programme CCC ne se déploie jamais dans un espace neutre. Il s'inscrit dans un cadre institutionnel, organisationnel, budgétaire et politique qui conditionne fortement ses possibilités de mise en œuvre. Identifier clairement ces contraintes et les marges de manœuvre existantes constitue une étape déterminante pour éviter les écarts entre l'intention initiale du programme et sa faisabilité concrète.

Cette étape permet de poser un cadre réaliste, au sein duquel le programme CCC peut être pensé non comme une injonction supplémentaire, mais comme un levier d'optimisation et de cohérence de l'action existante.

Un environnement institutionnel complexe et fragmenté

Les structures d'accompagnement social, culturel et professionnel évoluent aujourd'hui dans un environnement marqué par la multiplication des dispositifs, des logiques de cofinancement (européen, national, régional, local), des projets à durée limitée et une forte exigence de reddition de comptes, de reporting et de valorisation des résultats (de placement à l'emploi, d'obtention des certifications, de fréquentation...). Cette fragmentation — parfois qualifiée de millefeuille institutionnel — entraîne une superposition de cadres, d'objectifs et de temporalités qui peuvent s'avérer difficilement articulables sur le terrain. L'offre de financement, portée par des institutions diverses mais dont les logiques d'appel à projets se sont progressivement harmonisées au cours des deux dernières décennies, repose le plus souvent sur des mécanismes de cofinancement. Cette configuration alimente une logique de projet permanente, susceptible de fragiliser la continuité des actions et la stabilité des équipes. Dans ce contexte, le programme CCC s'inscrit dans un champ de contraintes préexistant qu'il convient de rendre visible avant toute décision opérationnelle.

Identifier les contraintes existantes

Il s'agit d'identifier de manière explicite les contraintes auxquelles la structure est tenue, notamment :

Les contraintes institutionnelles

- exigences des financeurs,
- cahiers des charges contractuels,
- règles des dispositifs existants,
- indicateurs de suivi, de qualité et obligations de reporting.

Les contraintes organisationnelles

- disponibilité des équipes,
- répartition des rôles et responsabilités,
- compétences existantes ou manquantes,
- charge de travail et temporalités internes.

Les contraintes budgétaires

- ressources financières mobilisables,
- limites liées aux financements fléchés,
- coûts directs et indirects liés à la mise en œuvre du CCC.

L'enjeu n'est pas d'établir un inventaire exhaustif des obstacles, mais de comprendre ce qui est réellement contraignant et ce qui relève davantage d'habitudes organisationnelles ou de représentations installées.

Distinguer contraintes et habitudes et identifier les marges de manœuvre réelles

Une difficulté fréquente consiste à confondre ce qui est juridiquement ou contractuellement non négociable et ce qui relève de pratiques établies, parfois reconduites sans être interrogées. Cette confusion peut conduire soit à une surestimation des blocages, soit à une sous-estimation des risques réels. Clarifier cette distinction permet d'ouvrir des espaces d'ajustement là où ils existent réellement, sans fragiliser la structure vis-à-vis de ses engagements institutionnels.

En parallèle des contraintes, il convient d'identifier les marges de manœuvre effectives dont dispose la structure, par exemple :

- possibilités d'expérimentation à petite échelle,
- souplesse dans l'organisation des parcours,
- partenariats existants ou mobilisables,
- espaces de décision internes,
- capacités d'adaptation des équipes.

Ces marges constituent la zone de mobilisation effective du dispositif, le périmètre dans lequel le programme CCC peut être ajusté, testé et faire évoluer les pratiques sans entrer en contradiction avec le cadre institutionnel.

CCC : contrainte supplémentaire ou levier d'optimisation ?

À ce stade, une question centrale se pose :

Le programme CCC est-il perçu par les équipes comme un investissement supplémentaire (en temps, en énergie, en ressources), ou comme une optimisation des pratiques existantes ?

- Cette perception varie selon les acteurs :
- pour certains, le programme CCC peut apparaître comme une charge additionnelle dans un contexte déjà contraint
- pour d'autres, il constitue une opportunité de rendre plus cohérentes, visibles et efficaces des actions déjà menées de manière diffuse.

Identifier ces perceptions divergentes fait partie intégrante de l'analyse des marges de manœuvre, car elles conditionnent l'adhésion des équipes et la soutenabilité du programme.

Favoriser la convergence des représentations par le dialogue

Voici les 7 appréhensions ou réserves que nous avons identifiées comme les plus couramment exprimées par les équipes lors de la mise en place explicite d'un programme CCC. Elles nous semblent légitimes, et méritent d'être étudiées en amont d'une présentation d'un programme ou d'un plan d'action visant à insuffler une dynamique active d'ouverture à la culture dans un centre de formation professionnelle ou à ouvrir un établissement culturel à une logique de partenariat fort avec les opérateurs de formation professionnelle du territoire (ou tout autre combinaison d'une structure souhaitant ajouter un ou deux C à ceux qu'elle pratique déjà).

1. réserve liée à la crainte d'une charge supplémentaire

« *Encore un programme en plus...* » L'éducateur·rice, le/la médiateur·rice, l'assistant·e social·e ou le/la conseiller·e socio-professionnel·le peut percevoir le programme CCC comme une couche supplémentaire dans un quotidien déjà saturé, une source de réunions, de reporting, d'ajustements non anticipés ; un projet qui va demander du temps sans en libérer ailleurs. Même si le/la coordinateur·rice en charge de la mise en œuvre du programme CCC parle d'optimisation, l'expérience passée peut avoir appris à l'éducateur·rice que ce qui est *présenté comme transversal devient souvent du travail en plus*.

2. réserve liée à la peur d'une remise en cause des pratiques existantes

« Ce qu'on fait déjà ne suffit plus ? » L'annonce de la mise en place d'un programme CCC commence par interroger les pratiques peut être perçu comme une évaluation déguisée, une remise en question implicite du travail mené jusqu'ici, voire une tentative de « normalisation » ou de requalification de pratiques déjà éprouvées. « *On fait déjà de la culture, de l'accompagnement, du collectif... pourquoi faudrait-il maintenant le renommer CCC ?* »

3. réserve liée à la crainte d'une perte d'autonomie professionnelle

« *Qui va décider de ce que je fais, et comment ?* » La formalisation d'un programme CCC peut faire craindre une prescription accrue des pratiques, une perte de marges de manœuvre dans l'accompagnement individuel, une standardisation de situations jusque-là ajustées au cas par cas. L'éducateur·rice peut redouter que le programme prenne le pas sur la relation éducative.

4. réserve liée au flou perçu autour du CCC

« *C'est encore un concept...* » Si la présentation reste trop générale, l'éducateur·rice peut ressentir une impression de discours abstrait, une difficulté à voir ce que ça change concrètement demain dans son travail, un écart entre le vocabulaire du programme et la réalité du terrain. Cela peut générer une forme de scepticisme pragmatique : « *D'accord sur le principe, mais en pratique ?* »

5. réserve liée à l'expérience passée des projets institutionnels

« *On a déjà vu ça...* » L'éducateur·rice peut avoir connu des projets portés par l'institution puis abandonnés, des démarches valorisées un temps puis remplacées ou bien encore des programmes dépendants de financements temporaires. Le CCC peut alors être perçu comme un *projet de plus, peut-être intéressant, mais potentiellement éphémère*.

6. réserve liée au rapport au public accompagné

« *Est-ce que ça correspond vraiment à leurs priorités ?* » Le/la praticien·ne de terrain peut douter de la capacité des publics à s'engager dans certaines dimensions du CCC, de la pertinence de séquences culturelles ou citoyennes au regard de besoins urgents (logement, statut, revenus), du risque de décalage entre l'intention du programme et la réalité vécue. Il/elle peut se poser la question « *Est-ce que ça va vraiment leur servir, ou surtout servir le dispositif ou la structure ?* »

7. réserve liée à la position du/de la coordinateur·rice en charge de mener le programme CCC

« *Qui est-il pour nous dire ça ?* » Surtout si le/la coordinateur·rice est nouveau, l'accompagnateur·rice peut éprouver une

attente de preuve par la pratique, exercer une vigilance sur la légitimité du rôle et exiger des preuves que le/la coordinateur-ice comprend réellement le terrain.

Apporter des éléments de réponses claires à ces craintes permet d'engager un dialogue souvent fécond et de co-construire le programme CCC avec l'ensemble des collègues concernés.

Ce qu'il s'agit de travailler concrètement à ce stade

- Quelles sont les contraintes institutionnelles non négociables à court terme ?
- Quelles contraintes organisationnelles peuvent être discutées ou réaménagées ?
- Quelles ressources humaines, financières ou partenariales peuvent être mobilisées pour le programme CCC ?
- Quels espaces d'expérimentation existent réellement au sein de la structure ?
- Où se situent les marges de manœuvre pour ajuster, tester ou faire évoluer le programme ?

Points de vigilance

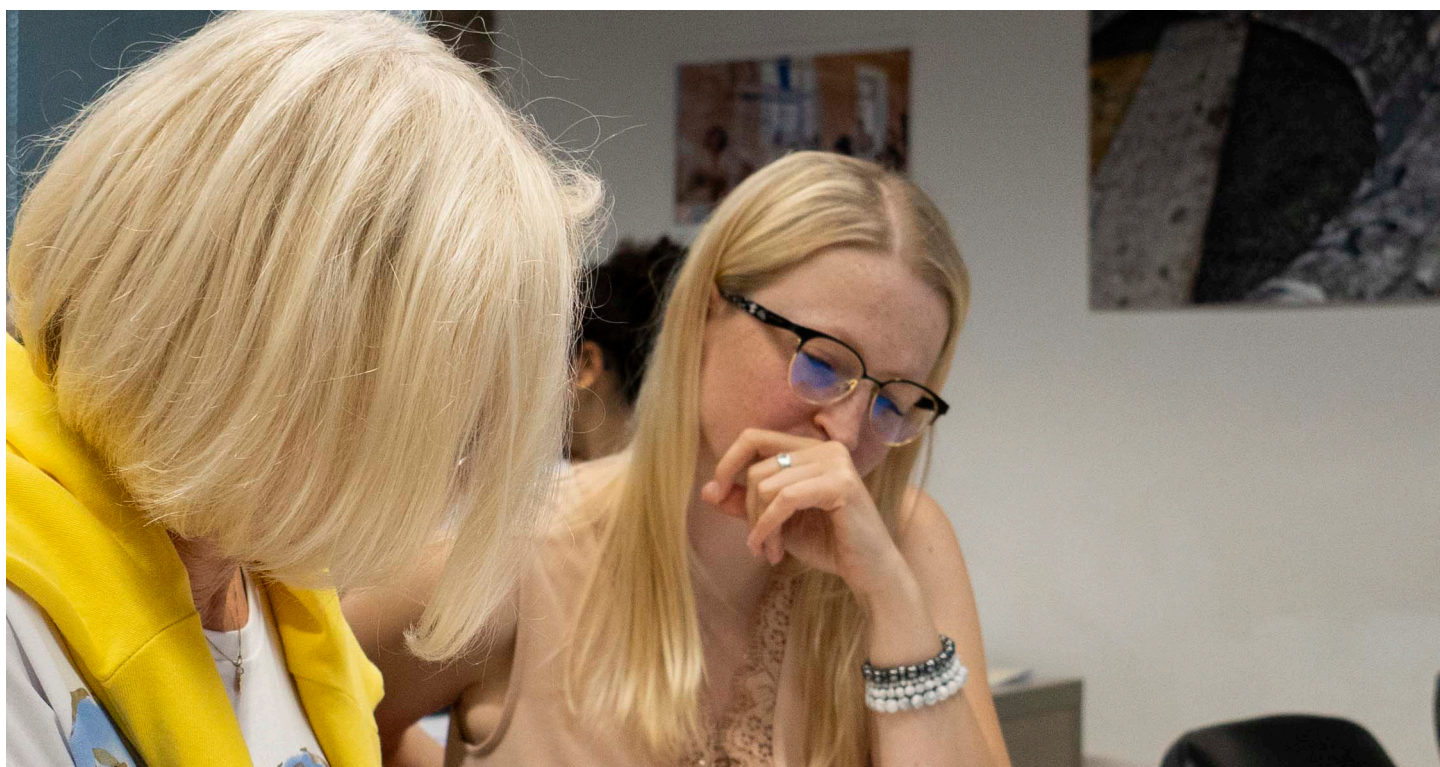
- Sous-estimer le poids réel des contraintes institutionnelles et organisationnelles.
- Lancer un programme CCC sans avoir clarifié les capacités réelles de la structure à le porter dans la durée.
- Ignorer les perceptions internes divergentes quant à la valeur ajoutée du CCC.

Leviers et pratiques recommandées

- Distinguer explicitement les contraintes réellement non négociables des pratiques installées
Identifier de manière précise ce qui relève d'obligations contractuelles, réglementaires ou budgétaires effectives, et en partager une lecture explicite avec l'ensemble de l'équipe, afin de distinguer clairement le cadre impératif des interprétations ou habitudes organisationnelles qui peuvent, à tort, être perçues comme contraignantes.

- Rendre explicites les représentations internes du CCC
Créer des espaces de dialogue permettant aux équipes d'exprimer leurs perceptions, attentes, réserves ou doutes quant à la valeur ajoutée du programme. Mettre en discussion ce qui est perçu comme une contrainte supplémentaire ou, au contraire, comme une opportunité d'amélioration des pratiques afin d'éviter les malentendus, limiter les résistances silencieuses et d'ajuster le programme en fonction des remontées des réalités du terrain.

- Identifier les marges de manœuvre réellement mobilisables
Repérer les espaces d'expérimentation, d'ajustement organisationnel ou de coopération partenariale existants, afin d'inscrire le programme CCC dans un périmètre d'action compatible avec les capacités effectives de la structure.



ÉTAPE 3 — Définir une gouvernance CCC claire

Un programme CCC implique, par nature, une pluralité d'acteurs, de pratiques et de registres d'action : accompagnement social, formation professionnelle, médiation culturelle, citoyenneté, partenariats territoriaux. Sans une gouvernance explicitement définie, le programme CCC risque de reposer sur des engagements individuels fragiles, de générer des incompréhensions internes ou de s'essouffler dans le temps.

Définir une gouvernance CCC ne signifie pas créer une couche hiérarchique supplémentaire ni rigidifier le fonctionnement de la structure. Il s'agit avant tout de clarifier qui fait quoi, à quel niveau, et selon quelles modalités de décision, de coordination et de régulation, afin de sécuriser la mise en œuvre du programme.

Une structure n'est pas un bloc homogène

Avant même de définir des rôles formels, il est nécessaire de reconnaître qu'une structure d'accompagnement (que son statut soit celui d'une association, d'un établissement public, d'un opérateur paritaire ou d'une entreprise sociale et solidaire) n'est pas un ensemble monolithique. Elle est le produit d'un dialogue — parfois implicite — entre différentes représentations du travail, des missions et des valeurs attribuées à l'action menée.

La direction, les formateur·rices, les accompagnateur·rices, les équipes administratives ou commerciales ne se représentent pas nécessairement les missions de la structure, les priorités du dispositif ni leurs propres marges d'initiative de la même manière. Ces différences s'expliquent par des parcours professionnels distincts, des responsabilités institutionnelles différenciées et des pratiques de terrain hétérogènes. Cette pluralité constitue à la fois une richesse et un facteur de complexité dans la mise en œuvre d'un programme CCC.

Clarifier les rôles au-delà de l'organigramme

Les organigrammes et fiches de poste, s'ils sont nécessaires, ne suffisent pas à rendre compte du fonctionnement réel d'une structure. Une gouvernance CCC efficace suppose d'interroger les pratiques effectives :

- Si je suis praticien·ne, jusqu'où suis-je autonome ?
- Quelles initiatives est-ce que je m'autorise, ou au contraire m'interdis ?
- Si je suis manager, ai-je une vision claire de ce qui se fait réellement sur le terrain ?
- Les initiatives locales sont-elles reconnues, encouragées, partagées ou invisibilisées ?

Clarifier la gouvernance CCC revient donc à rendre visibles ces zones grises et à expliciter les espaces d'initiative, de coordination et d'arbitrage existants.

Entre institutionnalisation et appropriation

Dans les démarches CCC observées, deux dynamiques apparaissent fréquemment :

- Des démarches construites “par le bas”, à partir d'initiatives individuelles ou locales : un formateur introduisant une dimension culturelle, une médiatrice reliant formation et droits, un coordinateur expérimentant de nouveaux formats d'incitation à la participation active des apprenant·es. Ces démarches témoignent d'une appropriation organique, mais peuvent manquer de visibilité, de cohérence interne ou de reconnaissance institutionnelle.
- Des démarches portées “par le haut”, intégrées à un projet d'établissement ou associatif, offrant un cadre clair et une stratégie commune. Si elles ne sont pas partagées, elles peuvent toutefois être perçues comme des injonctions descendantes, difficiles à traduire dans les pratiques quotidiennes.

La plupart des programmes CCC se situent dans un entre-deux fécond, cherchant à relier ces deux logiques. La gouvernance CCC doit précisément permettre cette articulation, en transformant des initiatives individuelles en ressources collectives, sans les neutraliser.

Définir une gouvernance CCC opérationnelle

Il s'agit d'identifier clairement :

- Qui porte la vision globale du programme CCC ?
- Qui en assure la coordination au quotidien, et avec quels moyens ?
- Quels rôles jouent les formateur·rices, accompagnateur·rices, médiateur·rices culturel·les ou partenaires ?
- Quels espaces existent pour discuter des ajustements, des tensions ou des arbitrages ?
- Comment les décisions relatives au CCC sont-elles prises, partagées et documentées ?

La gouvernance CCC doit s'inscrire dans les modes de fonctionnement existants de la structure, tout en les rendant plus lisibles et plus coopératifs.

La question du ou de la coordinateur·trice CCC

L'analyse des pratiques montre que de nombreuses structures exercent déjà, parfois sans le nommer, des fonctions relevant de la coordination CCC : articulation des accompagnements, mise en lien des partenaires, traduction des cadres institutionnels en actions concrètes, suivi des usages et des effets.

La mise en œuvre d'un programme CCC peut ainsi révéler un besoin de coordination explicite, que celle-ci prenne la forme d'un rôle identifié confié à une personne, d'une fonction partagée entre plusieurs acteurs ou d'un collectif structuré. Il n'existe pas de modèle unique. L'enjeu n'est pas de créer un poste pour créer un poste, mais de rendre visible, reconnu et soutenable un travail déjà largement exercé, afin d'en sécuriser la continuité et la qualité.

Ce qu'il s'agit de travailler concrètement à ce stade

- Qui pilote le programme CCC au niveau stratégique ?
- Qui coordonne sa mise en œuvre opérationnelle ?
- Quelles responsabilités sont clairement identifiées, et lesquelles restent implicites ?
- Quels espaces de dialogue et de régulation existent ou doivent être créés ?
- Comment articuler initiatives individuelles et cadre collectif sans les opposer ?

Points de vigilance

- Une gouvernance trop floue, conduisant à une dilution des responsabilités et à une surcharge de certains acteurs.
- Une gouvernance trop centralisée, freinant l'initiative et l'appropriation par les équipes.
- La confusion entre pilotage du programme CCC et pilotage global du dispositif d'accompagnement.
- L'invisibilisation du travail réel de coordination déjà exercé par certaines personnes.

Leviers et pratiques recommandées

- Clarifier les niveaux de pilotage et rendre visibles les rôles effectivement exercés
Identifier qui porte la vision stratégique du programme CCC, qui en assure la coordination opérationnelle et quelles fonctions de mise en lien, d'arbitrage ou de régulation sont déjà exercées dans la structure, y compris lorsqu'elles reposent sur des engagements implicites ou peu formalisés.
- Définir des espaces formalisés de coordination et d'ajustement
Mettre en place des temps et des cadres dédiés au partage d'informations, au traitement des tensions et à l'évolution des décisions liées au programme CCC, afin d'inscrire la gouvernance dans un fonctionnement coopératif et soutenable.
- Articuler initiative individuelle et cadre collectif
Autoriser les initiatives pédagogiques ou organisationnelles tout en les reliant à un référentiel commun, pour éviter à la fois la dispersion des pratiques et une centralisation excessive des décisions.
- Distinguer le pilotage du programme CCC du pilotage global du dispositif
Préciser les périmètres respectifs du programme CCC et du dispositif d'accompagnement existant, en clarifiant les responsabilités associées à chacun.



ÉTAPE 4 — Analyser les publics et leurs objectifs réels

La pertinence d'un programme CCC repose largement sur sa capacité à entrer en résonance avec les réalités vécues par les publics accompagnés. Or, les objectifs institutionnels assignés aux dispositifs ne recouvrent pas toujours les priorités effectives des personnes engagées dans les parcours. Analyser les publics et leurs objectifs réels constitue une étape décisive pour éviter les malentendus, les adhésions de façade ou les usages contraints du dispositif. Cette analyse permet de concevoir un programme CCC mobilisable, crédible et porteur de sens pour les personnes concernées.

Dépasser les catégories administratives

Dans les dispositifs d'accompagnement, les publics sont souvent définis à partir de catégories administratives : statut, âge, situation vis-à-vis de l'emploi, niveau de formation, domiciliation sont autant de critères d'éligibilité. Ces catégories sont nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques, mais elles ne suffisent pas à comprendre les trajectoires individuelles, les contraintes vécues et les motivations réelles.

Les publics ne constituent pas un groupe homogène. Ils se caractérisent par des parcours professionnels, migratoires ou scolaires hétérogènes, des ressources et des fragilités différenciées ainsi que des rapports variables aux institutions, à la culture et au travail.

Les trajectoires des publics peuvent également être marquées par des contraintes spécifiques — notamment des situations de handicap visibles ou invisibles, temporaires ou durables — influençant l'accès aux activités, les rythmes proposés, les modes de participation et les formes de mobilisation du dispositif. Cela suppose, pour l'équipe encadrante, une capacité d'adaptation et une vigilance continue quant aux ajustements possibles des postes, des formats d'action et des parcours.

Analyser les publics suppose donc de les considérer non comme des bénéficiaires passifs, mais comme des sujets capables d'agir, engagés dans des trajectoires évolutives.

L'importance du diagnostic des besoins réels

Le diagnostic des besoins ne se limite pas à une fiche d'inscription ou à un entretien d'entrée en parcours. Il s'inscrit dans une démarche évolutive, qui accompagne la personne tout au long de son parcours.

La manière de poser les questions est déterminante :

- « Souhaitez-vous suivre cette formation ? » renvoie à un besoin immédiat.
- « Pourquoi souhaitez-vous suivre cette formation ? » ouvre sur un objectif intermédiaire.
- « Où vous imaginez-vous dans trois ans ? » permet une projection personnelle et un horizon de vie.

Ces nuances révèlent l'importance d'un diagnostic qui ne soit pas uniquement fonctionnel, mais aussi narratif et projectif, permettant aux personnes de formuler leurs priorités, leurs freins et leurs aspirations.

Des outils pour analyser les publics dans la durée

Plusieurs outils peuvent être mobilisés pour affiner cette analyse :

- entretiens individuels réguliers,
- questionnaires dynamiques (en début, milieu et fin de parcours),
- observations de terrain,
- ateliers collectifs d'expression,
- supports réflexifs (vidéo, carnet de parcours, restitution orale).

L'essentiel n'est pas l'outil en lui-même, mais la capacité de la structure à mettre à jour sa compréhension des publics et à partager cette analyse au sein de l'équipe.

Comprendre les usages réels du dispositif

Les publics ne mobilisent pas toujours le dispositif tel qu'il a été pensé. Ils peuvent s'approprier certaines actions et en délaisser d'autres, détourner des formats pour répondre à des besoins non anticipés mais aussi adopter une posture de conformité sans réelle adhésion. Analyser les publics, c'est donc aussi observer les usages réels du dispositif, et non uniquement les intentions initiales ou les objectifs affichés. Cette observation constitue un matériau précieux pour ajuster le programme CCC et en renforcer la pertinence.

Ce qu'il s'agit de travailler concrètement à ce stade

- Qui sont les publics effectivement concernés par le programme CCC ?
- Quelles sont leurs trajectoires, contraintes et priorités à court et moyen terme ?
- Quels objectifs sont explicitement formulés, et lesquels restent implicites ?
- Quels écarts existent entre les objectifs institutionnels et les attentes des publics ? Comment ces objectifs évoluent-ils au cours du parcours ?

Points de vigilance

- Considérer les publics comme homogènes ou stables dans le temps.
- Confondre discours ajustés aux attentes institutionnelles et motivations réelles.
- S'appuyer exclusivement sur des données quantitatives ou administratives.
- Analyser les publics sans partager cette analyse au sein de l'équipe (comité de suivi)

Leviers et pratiques recommandées

- Dépasser les catégories administratives comme seul référentiel d'analyse
Considérer les statuts, niveaux ou critères d'éligibilité comme des points d'entrée nécessaires mais insuffisants, et ouvrir l'analyse aux trajectoires, contraintes vécues et priorités effectives des personnes accompagnées.
- Distinguer objectifs institutionnels et objectifs vécus dans une perspective évolutive
Identifier les écarts possibles entre les finalités assignées au dispositif et les motivations réelles des publics, en reconnaissant que ces priorités peuvent évoluer au cours du parcours et constituent des indicateurs de trajectoire plutôt que des incohérences à corriger.
- Intégrer des espaces d'expression structurés au sein du parcours
Aménager des temps permettant aux personnes accompagnées de formuler leurs attentes, leurs priorités et les freins rencontrés, dans un cadre qui autorise une parole non ajustée aux seules attentes institutionnelles.
- Croiser les regards professionnels dans l'analyse des situations
Partager les observations issues de différents registres d'intervention (formation, accompagnement social, médiation culturelle) afin d'éviter une lecture unidimensionnelle des publics.
- Observer les usages réels du dispositif
Analyser la manière dont les publics s'approprient, contournent ou délaissent certaines séquences du programme, en considérant ces usages comme des informations structurantes pour l'ajustement du CCC.



ÉTAPE 5 — Identifier les points de convergence possibles

Un programme CCC ne vise ni à aligner artificiellement les objectifs de la structure et ceux des publics accompagnés, ni à nier les écarts existants entre logiques institutionnelles et trajectoires individuelles. Il cherche au contraire à identifier les points à partir desquels ces objectifs peuvent se rejoindre, de manière suffisamment significative pour permettre une mobilisation réelle du dispositif. Identifier ces points de convergence constitue une étape charnière : elle permet de passer de l'analyse des contraintes et des objectifs à la conception d'actions concrètes, réalistes et partagées.

Penser en termes de zones de convergence

Face à la diversité des objectifs institutionnels et à la pluralité des priorités des publics, il devient pertinent de raisonner non pas en termes d'objectifs uniques, mais en termes de zones d'objectifs et d'action.

Ces zones correspondent aux espaces dans lesquels les attentes de la structure, les exigences des dispositifs et les priorités des publics peuvent se recouper partiellement, sans pour autant être identiques. L'enjeu du programme CCC n'est donc pas d'imposer une convergence totale, mais de travailler à renforcer ces zones de recouvrement, afin d'élargir la capacité du dispositif à être mobilisé par les publics de manière active et significative.

Itinéraire CCC de Sienne (Italie)

À Sienne, un itinéraire CCC a été conçu autour d'un atelier de fresque murale associé à une lecture sensible du patrimoine urbain. Le projet a combiné un temps de découverte culturelle du territoire, des ateliers techniques de peinture murale et de pochoir, ainsi qu'un moment de restitution collective impliquant des acteurs locaux.

Cet itinéraire a permis de croiser des objectifs culturels (appropriation du patrimoine et du territoire), des objectifs métiers (acquisition de techniques spécifiques, travail sur les supports, organisation collective du travail) et des objectifs citoyens (coopération, transmission, visibilité publique du travail réalisé).

Il illustre la manière dont un itinéraire CCC peut faire émerger des zones de convergence entre les attentes institutionnelles, les pratiques professionnelles et les usages réels des publics, en s'appuyant sur un contexte local identifiable et partagé.



De la tension à l'opportunité

Les écarts identifiés lors des étapes précédentes — entre objectifs institutionnels et objectifs vécus, entre contraintes et aspirations — ne constituent pas des anomalies à corriger, mais des réalités à partir desquelles concevoir l'action. Le programme CCC peut ainsi être envisagé comme un cadre permettant de rendre visibles ces écarts et de construire des actions situées, capables de répondre simultanément à plusieurs logiques. C'est dans cette capacité à faire dialoguer des objectifs différents que réside la valeur ajoutée du programme.

Identifier les points d'appui concrets

Il s'agit d'examiner, à partir des analyses précédentes, où et comment les objectifs de la structure et ceux des publics peuvent entrer en résonance autour de certaines activités ou situations (ateliers, visites, projets collectifs), à certains moments du parcours (accueil, phase de montée en compétences, transition), autour de thématiques transversales (territoire, métiers, droits, expression, participation).

Ces points de convergence n'ont pas vocation à couvrir l'ensemble du parcours, mais à constituer des points d'appui suffisamment solides pour construire des actions CCC pertinentes.

Itinéraire CCC de Smiltene (Lettonie)

À Smiltene (Lettonie), le point de départ du programme CCC n'a pas été la création d'une nouvelle activité, mais l'identification d'une **pratique pédagogique déjà existante** : l'observation de symboles locaux dans l'environnement proche, utilisée par les enseignant-es du lycée technique comme support d'apprentissage.

La convergence a été identifiée à cet endroit précis :

- pour la structure : valoriser un ancrage territorial et ouvrir l'établissement sur son environnement ;
- pour les publics : donner du sens aux apprentissages et sortir d'une approche strictement scolaire ;
- pour les partenaires locaux : disposer d'un outil de médiation culturelle accessible.

Le sentier des symboles n'a donc pas été conçu comme un projet culturel autonome, mais comme une zone de convergence entre des objectifs déjà présents, rendus visibles et articulés par le programme CCC.

Cette convergence partielle a suffi à enclencher une mobilisation effective, sans chercher à aligner l'ensemble des objectifs dès le départ.

cf. la fiche Parcours Smiltene en section III du guide.



Tester la solidité des convergences

Toutes les convergences identifiées ne se valent pas. Certaines peuvent sembler évidentes sur le papier, mais se révéler fragiles à l'usage.

Cuisine et Territoires a identifié une convergence forte autour d'un projet de cuisine collective intégré à un parcours d'insertion dans les métiers de la restauration.

Culture : exploration de pratiques culinaires issues des cultures des participant-es et mise en lien avec les usages alimentaires du territoire ;

Métier : apprentissage de techniques culinaires, organisation du travail en cuisine, respect des règles d'hygiène et de sécurité ;

Citoyenneté : co-organisation d'un repas ouvert au public, incluant la définition collective des règles de fonctionnement, la répartition des rôles, la présentation argumentée des choix réalisés (menu, organisation, valeurs portées) et un temps d'échange avec les habitant-es et partenaires sur l'usage du lieu, l'accès à l'alimentation et les formes de participation à la vie du quartier.

La convergence paraît évidente : une même action semble permettre d'articuler culture, métier et citoyenneté.

À l'usage, cependant, cette convergence se révèle fragile.

Les participant-es s'investissent fortement dans les apprentissages techniques, mais rencontrent des difficultés à s'approprier les temps de préparation et de prise de parole publique. Certains vivent ces séquences comme une exposition contraignante plutôt que comme un espace d'expression ou de participation.

Les références culturelles mobilisées dans la cuisine restent souvent implicites, faute d'un accompagnement spécifique pour les expliciter et les relier aux enjeux du territoire. La dimension citoyenne, bien que formellement présente, demeure inégalement appropriée.

Ce décalage conduit l'équipe à réinterroger le dispositif : renforcer la préparation à la prise de parole, adapter les formats d'échange, clarifier les objectifs de chaque séquence et ajuster l'articulation entre les trois dimensions du CCC.



Identifier les points de convergence implique donc d'en évaluer la réalité, la soutenabilité et la capacité à mobiliser les publics.

À ce stade, il est pertinent de se demander :

- quelles convergences sont réalistes au regard des contraintes identifiées ?
- lesquelles nécessitent un accompagnement renforcé ?
- lesquelles relèvent davantage d'une intention que d'une possibilité concrète ?

Ce qu'il s'agit de travailler concrètement à ce stade

- Sur quels aspects les objectifs de la structure et ceux des publics peuvent-ils se rejoindre ?
- Quelles activités, situations ou thématiques peuvent constituer des points d'intérêt communs ?
- À quels moments du parcours ces convergences sont-elles les plus pertinentes ?
- Quelles convergences sont réalistes compte tenu des contraintes existantes ?
- Quelles convergences sont fragiles ou temporaires et nécessitent une vigilance particulière ?

Points de vigilance

- Surestimer les convergences possibles et les considérer comme acquises.
- Confondre convergence et conformité aux attentes institutionnelles.
- À l'inverse, sous-exploiter des points d'appui pourtant pertinents.
- Chercher à tout faire converger, au risque de perdre en lisibilité et en efficacité.

Leviers et pratiques recommandées

- Raisonner en termes de zones de convergence plutôt qu'en objectifs uniques

Identifier les espaces dans lesquels objectifs institutionnels, priorités des publics et pratiques existantes se recoupent, sans chercher à produire un alignement intégral ni à réduire la complexité des trajectoires des personnes accompagnées.

- Partir des pratiques existantes pour repérer les articulations déjà à l'œuvre

Observer les situations dans lesquelles un accès aux droits culturels (ou un éveil à la culture) s'articule à une pratique professionnelle contextualisée et à des formes de participation active (prise de parole, engagement collectif, représentation par mandat électif, accès aux droits par l'usage), même de manière implicite, et les considérer comme des points d'appui pour structurer le programme CCC.

- Évaluer la solidité et la soutenabilité des convergences identifiées

Apprécier la capacité effective des équipes et des publics à s'engager dans ces articulations, au regard des contraintes et des usages observés, et ne retenir comme points d'appui que celles susceptibles de s'inscrire dans la durée.



ÉTAPE 6 — Concevoir un parcours CCC réaliste et progressif

Une fois les points de convergence identifiés, le programme CCC doit être traduit en un parcours concret, structuré et lisible. Cette étape est décisive car elle conditionne la capacité du programme à être compris, approprié et suivi dans la durée, tant par les équipes que par les publics accompagnés. Un parcours CCC trop ambitieux, trop dense ou insuffisamment articulé aux dispositifs existants risque de rester théorique ou de fragiliser l'engagement des acteurs. À l'inverse, un parcours pensé comme une simple juxtaposition d'activités ne permet pas de produire des effets durables ni de donner du sens à la démarche.

Le programme CCC décliné en parcours

Le programme CCC ne se réduit pas à une action ponctuelle (visite, atelier, événement), mais s'inscrit dans une logique de progression. Il s'agit de concevoir des séquences d'actions pensées dans leur enchaînement, leur rythme et leurs objectifs intermédiaires. Cette progression doit permettre une montée en compétences progressive ainsi qu'une appropriation croissante par les publics et une articulation cohérente entre les dimensions culturelle, professionnelle et citoyenne. Concevoir un parcours CCC revient donc à donner une forme lisible au chemin proposé, afin que chacun puisse s'y situer et en comprendre les enjeux.

Partir de l'existant pour concevoir le parcours

Avant d'imaginer de nouvelles actions, il est essentiel de reconnaître et valoriser l'existant. Les pratiques déjà en place résultent souvent d'un engagement professionnel fort et constituent un socle sur lequel le programme CCC peut s'appuyer.

Concevoir le parcours CCC implique ainsi i. d'identifier les activités existantes relevant déjà, même partiellement, des dimensions culture, métier ou citoyenneté ii. de repérer les ressources humaines, matérielles et partenariales mobilisables iii. de comprendre les usages réels de ces activités par les publics.

Cette démarche permet d'éviter une logique de rupture ou de remise en cause implicite du travail déjà accompli, et de concevoir le programme CCC comme une mise en cohérence progressive plutôt que comme une refonte brutale.



Dans un parcours CCC mené à Sienne, la séquence débute par une visite guidée du centre historique au cours de laquelle les participant-es observent des fresques murales et des décors peints intégrés à l'architecture urbaine. Cette visite ne se limite pas à une lecture esthétique : elle met en lumière les techniques employées, les fonctions sociales des décors et leur inscription dans l'histoire de la ville.

Les participant-es poursuivent ensuite le parcours par des ateliers techniques au sein d'un espace de formation, où ils et elles expérimentent certaines des techniques observées (préparation des supports, tracé, application des pigments), en les adaptant à un exercice contemporain.

Le parcours s'achève par un temps de restitution publique, organisé avec des acteur-rices locaux-ales, au cours duquel les participant-es présentent leurs réalisations, expliquent leurs choix techniques à partir des références vues lors de la visite et échangent avec le public sur la place du décor dans l'espace urbain actuel.

C'est cet enchaînement précis — lecture culturelle d'un territoire, mise en pratique professionnelle et prise de parole publique située — qui permet aux participant-es de relier références culturelles, compétences acquises et capacité à se positionner collectivement et individuellement.

Relier besoins, ressources et actions

La conception du parcours CCC repose sur la mise en relation de trois éléments :

- les besoins exprimés par les publics et/ou identifiés par les équipes,
- les ressources dont dispose la structure,
- les activités existantes ou à développer.

Cette mise en relation permet d'identifier les continuités possibles entre les actions déjà menées et les objectifs CCC, les manques à combler et les ajustements nécessaires pour renforcer la cohérence du dispositif.

Des outils simples (tableaux de synthèse, cartographies des actions, schémas de parcours) peuvent faciliter ce travail et servir de supports de discussion collective.

Concevoir un parcours modulaire et progressif

Un parcours CCC réaliste gagne à être pensé de manière modulaire, en identifiant des étapes clairement repérables, des objectifs intermédiaires et des formats d'action adaptés aux moments du parcours.

Cette modularité permet d'adapter le programme aux contraintes existantes, de tester certaines séquences sans engager l'ensemble du dispositif et de faire évoluer le parcours en fonction des usages observés.

La modularité du parcours permet également d'ajuster les formats, les rythmes et les modalités de participation afin de rendre le programme CCC accessible à des publics aux capacités, contraintes ou besoins différenciés, y compris des personnes en situation de handicap.

La progression peut s'appuyer sur :

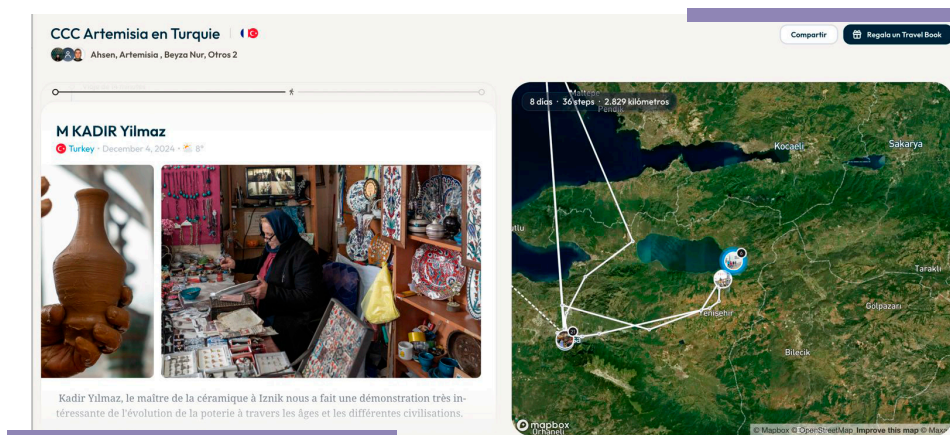
- des temps d'accueil et de mise en confiance,
- des phases d'exploration culturelle et territoriale (cf. itinéraire CCC Art nouveau en section 3 du présent guide)
- des ateliers de mise en pratique professionnelle contextualisée (ex : chantier-école)
- des séquences de prise de parole, de restitution ou de participation citoyenne (ex : théâtre-forum)

Rendre le parcours lisible et appropriable

Un parcours, même bien conçu, ne produit des effets que s'il est compréhensible et appropriable par les publics. Il est donc essentiel de rendre visibles les étapes du parcours, les objectifs poursuivis et les liens entre les différentes activités proposées.

Cette lisibilité peut être renforcée par

- des supports de présentation simples,
- des temps d'explicitation collective,
- ou des outils permettant aux personnes de situer leur progression (carnet de parcours, schéma partagé, temps de bilan).



Pour faciliter la logique de carnet de parcours avec un public ayant des difficultés de maîtrise de la langue et habituée aux réseaux sociaux, l'utilisation d'une application comme Polar Steps mêlant construction d'itinéraires avec points d'étapes et commentaires mêlant photos, émoticônes et textes courts à la manière d'un réseau social permet de documenter les activités réalisés dans le cadre d'un itinéraire ou d'un parcours CCC.

Ce qu'il s'agit de travailler concrètement à ce stade

- Quelles activités CCC sont pertinentes au regard des convergences identifiées ?
- Comment articuler ces activités dans un parcours progressif et cohérent ?
- À quels moments du parcours d'accompagnement le programme CCC trouve-t-il le plus de sens ?
- Quels objectifs intermédiaires peuvent être définis pour jalonner le parcours ?
- Comment rendre ce parcours lisible et appropriable par les publics ?

Points de vigilance

- Vouloir intégrer trop d'actions dès le départ, au risque de saturer le parcours.
- Concevoir un parcours trop rigide, laissant peu de place à l'ajustement.
- Introduire de nouvelles actions sans articulation claire avec l'existant.
- Négliger la lisibilité du parcours pour les publics accompagnés.

Leviers et pratiques recommandées

- Traduire les convergences retenues en séquences structurées

Transformer les points d'appui identifiés en enchaînements cohérents d'actions articulant accès aux droits culturels, pratique professionnelle contextualisée et participation active, de manière à rendre ces articulations lisibles et mobilisables.

- Inscrire le parcours dans une logique de progression

Organiser les séquences selon une montée en engagement et en autonomie des publics, en tenant compte des rythmes d'appropriation et des capacités d'implication observées.

- Articuler le parcours CCC à l'existant plutôt que le superposer

Intégrer les séquences CCC dans les dispositifs, temporalités et formats déjà en place, afin de renforcer la cohérence globale sans créer de couche organisationnelle supplémentaire.

- Maintenir une modularité compatible avec les contraintes identifiées

Concevoir le parcours comme un ensemble évolutif, composé de séquences ajustables, permettant des expérimentations partielles sans fragiliser l'équilibre général du dispositif.



Un programme Culture-Métier-Citoyenneté



1. Partir des besoins du public...

BESOINS IDENTIFIÉS / EXPRIMÉS DU PUBLIC

- Accéder à des repères culturels et territoriaux permettant une meilleure orientation dans l'environnement social et professionnel.
- Développer des compétences professionnelles transférables et valorisables sur le marché du travail.
- Améliorer la maîtrise de la langue et des codes sociaux nécessaires à l'insertion professionnelle.
- Renforcer la confiance en soi, la prise de parole et la capacité à interagir avec des institutions.
- Découvrir des lieux culturels et patrimoniaux afin d'enrichir le regard professionnel et situer son activité dans un contexte plus large.
- Comprendre le fonctionnement administratif et citoyen du pays d'accueil.
- Sortir de l'isolement, créer du lien social et participer activement à une dynamique collective.
- Apprendre dans un cadre sécurisant, inclusif et stimulant.

2. ... et des ressources à disposition...

RESSOURCES À DISPOSITION

Ressources humaines et organisationnelles

- Équipe professionnelle mobilisable (formateurs, médiateurs, accompagnateurs, coordinateurs, intervenants spécialisés).
- Cadre organisationnel structuré (projet social ou éducatif, règlement intérieur, instances de participation ou de représentation des publics).
- Capacité de coordination interne et de pilotage de projets.

Ressources normatives et institutionnelles

- Cadres de référence existants (référentiels de compétences, programmes pédagogiques, chartes ou orientations stratégiques).
- Cadres réglementaires sectoriels encadrant l'activité de la structure.
- Dispositifs publics ou conventions encadrant l'action (financements, habilitations, agréments).

Ressources matérielles et logistiques

- Espaces d'activité ou d'accueil (salles, ateliers, espaces d'exposition, bureaux, lieux d'intervention).
- Équipements techniques et supports d'intervention.
- Outils de suivi, d'évaluation et de traçabilité des parcours.

Ressources territoriales et partenariales

- Ancrage dans un territoire identifié (collectivités, institutions, tissu associatif et économique).
- Réseau de partenaires mobilisables (entreprises, structures culturelles, services publics, acteurs sociaux).
- Accès à des équipements et ressources culturelles de proximité (musées, bibliothèques ou médiathèques, centres culturels ou maisons de quartier, sites patrimoniaux ou événements culturels locaux).

- Programmes de financement ou dispositifs publics soutenant l'accès à la formation, à l'emploi ou à la participation sociale.
- Services et institutions intervenant dans l'accès aux droits, à l'insertion ou à l'accompagnement social.

Ressources issues du collectif

- Diversité des parcours, expériences et références culturelles des publics accueillis et de l'équipe encadrante.

3. ... les relier à l'existant...

EXISTANT AVANT IMPLÉMENTATION D'UN PROGRAMME CCC

- Visites culturelles ponctuelles, non articulées aux apprentissages professionnels ni à une démarche citoyenne structurée.
 - Cours techniques principalement centrés sur l'acquisition du geste professionnel.
 - Mobilisation limitée du territoire comme ressource pédagogique.
 - Participation des apprenants majoritairement passive, avec peu d'espaces formalisés de contribution.
 - Faible valorisation de la prise de parole et du récit d'expérience.
 - Absence de continuité explicite entre culture, métier et citoyenneté.
 - Activités collectives existantes mais rarement structurées pour renforcer l'implication et la responsabilité au sein du groupe.
-



... et se projeter vers un fonctionnement plus favorable à l'accompagnement coordonné Culture-Métier-Citoyenneté :

Logique d'articulation CCC

Mettre en relation découverte du territoire, compréhension des environnements professionnels locaux et appropriation active des espaces institutionnels et sociaux afin d'articuler culture située, activité professionnelle et ancrage citoyen.

Relier compréhension des institutions, activité professionnelle et capacité d'interaction avec les acteurs publics pour faire de la citoyenneté une compétence concrète intégrée au parcours.

Articuler acquisition de compétences techniques et compréhension des contextes culturels, économiques et sociaux dans lesquels ces compétences s'exercent, afin de donner sens aux apprentissages professionnels.

Intégrer maîtrise du vocabulaire métier, expression orale et participation collective dans des situations professionnelles réelles afin de décroquer apprentissage linguistique et pratique.

Prévisionnel après plan d'action CCC

Création d'un itinéraire d'appropriation territoriale liant apports culturels et approche métier (quartiers, architecture, musées)

(ex. pour une recyclerie : parcours dans le quartier pour comprendre les circuits de collecte, visite d'un centre de tri ou d'une déchèterie, rencontre avec des acteurs locaux de l'économie circulaire).

Introduction de la citoyenneté appliquée (ex. pour des primo-arrivants en formation bâtiment : organisation d'un débat autour de la rénovation d'un bâtiment emblématique du quartier, croisant regard professionnel en formation et parole citoyenne d'habitants).

Ateliers pratiques contextualisés (ex. pour des apprenants en décoration : travail sur couleurs, motifs et textures, analyse d'un lieu institutionnel à travers ses éléments visuels, recherche sur l'histoire et le style du lieu d'intervention).

Séquences linguistiques intégrées (ex. *préparation à un entretien professionnel, production de documents authentiques liés à l'activité – courriels, comptes rendus, supports professionnels – , élaboration collective d'un glossaire visuel et écrit du vocabulaire métier affiché dans les espaces de travail, présentation orale argumentée devant un jury ou des partenaires*)

Effets attendus sur la structure

Intégration du territoire dans la pédagogie, consolidation des partenariats culturels locaux, articulation renforcée entre sorties culturelles et formation technique et meilleure lisibilité externe du projet pédagogique.

Structuration des relations avec les institutions locales, compréhension mutuelle renforcée avec les acteurs publics et positionnement affirmé de la structure comme acteur d'insertion territoriale.

Ateliers pratiques contextualisés (ex. pour des apprenants en décoration : travail sur couleurs, motifs et textures, analyse d'un lieu institutionnel à travers ses éléments visuels, recherche sur l'histoire et le style du lieu d'intervention).

Enrichissement et contextualisation du contenu pédagogique, valorisation de l'expertise des formateurs et différenciation qualitative du parcours proposé.

Décloisonnement entre apprentissage linguistique et formation technique, progression accrue en autonomie des apprenants et cohérence renforcée du parcours global.

Effets attendus sur le public

Développement d'un ancrage territorial plus solide, meilleure compréhension du patrimoine local et capacité à relier environnement culturel et pratique professionnelle.

Compréhension concrète du fonctionnement institutionnel, confiance accrue dans les interactions avec les acteurs publics et appropriation active des droits et devoirs citoyens.

Approfondissement du geste professionnel par une lecture culturelle et esthétique des formes, renforçant la qualité du travail et la compréhension du métier.

Amélioration de la maîtrise du vocabulaire professionnel, progression en expression orale et capacité accrue à participer activement dans des situations collectives et professionnelles.

Logique d'articulation CCC

Transformer les temps collectifs en espaces d'engagement structuré où prise de parole, responsabilité et contribution deviennent des dimensions constitutives du parcours.

Relier production professionnelle, expression culturelle et reconnaissance publique afin de faire passer les apprenants du statut d'exécutants à celui d'acteurs visibles.

Mettre en dialogue trajectoires individuelles, références culturelles et apprentissages professionnels pour faire de la diversité un levier pédagogique et collectif.

Articuler partenaires culturels, institutionnels et économiques autour d'objectifs pédagogiques communs afin d'inscrire le programme dans un écosystème territorial cohérent.

Transformer les expériences vécues en ressources formalisées permettant transmission, continuité pédagogique et amélioration progressive du programme.

Prévisionnel après plan d'action CCC

Participation active renforcée : présentations, rôles tournants, contributions au projet collectif *(ex. pour une recyclerie : responsabilité tournante sur l'accueil boutique, animation d'ateliers grand public, participation aux décisions d'aménagement de l'espace de vente).*

Projet collectif valorisant *(ex. pour un atelier numérique : présentation publique d'une application développée en groupe, mise en ligne d'un projet collectif, organisation d'un atelier d'initiation au numérique pour des habitants)*

Activités favorisant le lien social et l'expression interculturelle (ex. en médiation culturelle : co-construction d'un atelier ou d'un parcours intégrant les références culturelles des participants, mise en récit collective des trajectoires en lien avec les apprentissages professionnels, animation d'un temps d'échange croisant expériences personnelles et enjeux du métier).

Renforcement du réseau *(ex. dans un dispositif d'accompagnement de jeunes NEET : mise en place d'un parcours territorial participatif, conçu comme une exploration active du quartier, au cours duquel les jeunes rencontrent et échangent, en une demi-journée et à pied, avec une dizaine d'acteurs locaux de la formation et de l'emploi, afin de transformer le territoire en réseau concret de ressources mobilisables ; participation à des forums pour l'emploi ; invitation d'acteurs à présenter directement leurs offres sur site).*

Capitalisation progressive *(ex. pour des apprenants auxiliaires vétérinaires : documentation de cas rencontrés en stage, constitution d'un dossier partagé de protocoles et retours d'expérience, analyse collective des situations afin d'améliorer les pratiques d'une promotion à l'autre)*

Effets attendus sur la structure

Renforcement de la dynamique de groupe, développement d'une culture interne de participation et diminution des postures passives au sein du collectif.

Visibilité accrue auprès des partenaires et financeurs, renforcement du sentiment d'appartenance et valorisation externe du projet social de la structure.

Climat de groupe plus inclusif, meilleure régulation des dynamiques interculturelles et consolidation durable de la cohésion interne.

Stabilisation et structuration stratégique du réseau partenarial, capacité accrue à développer des projets transversaux et ancrage territorial renforcé.

Amélioration de la capacité de monitoring, formalisation progressive d'un référentiel interne CCC et transmission facilitée aux nouveaux membres de l'équipe.

Effets attendus sur le public

Renforcement de la confiance en soi, développement de la prise de parole et capacité accrue à assumer des responsabilités au sein d'un collectif.

Sentiment de reconnaissance et de légitimité, valorisation du travail accompli et expérience concrète de contribution visible à un projet collectif

Renforcement du sentiment d'appartenance, meilleure compréhension interculturelle et développement de compétences relationnelles au sein du groupe.

Accès élargi à des ressources et opportunités locales, meilleure connaissance des acteurs du territoire et ouverture vers des perspectives professionnelles et sociales élargies.

Prise de conscience des apprentissages réalisés, capacité à valoriser son parcours et consolidation d'une trajectoire personnelle plus lisible et structurée.

Les exemples mentionnés sont donnés à titre illustratif ; ils peuvent être adaptés et transposés à d'autres secteur d'activité relevant de l'économie sociale, de l'insertion, de l'accompagnement vers l'emploi, de l'éducation, de la médiation culturelle ou de la formation professionnelle.

En reliant les besoins identifiés des publics aux actions engagées, et en clarifiant les effets attendus de l'ensemble des activités projetées, la structure se dote d'un cadre structuré d'articulation entre culture, métier et citoyenneté. Adossé à un diagnostic partagé, ce cadre oriente l'action vers des effets lisibles et évaluables, tant pour les publics accompagnés que pour l'organisation elle-même.

Cette grille de structuration d'un programme Culture-Métier-Citoyenneté peut devenir un véritable outil d'analyse collective : elle permet d'identifier d'éventuels doublons, de vérifier la couverture des référentiels ou des objectifs institutionnels, et de s'assurer de la cohérence entre les besoins exprimés et les activités proposées.

Elle offre ainsi un cadre structurant pour associer l'équipe à la conception, à l'ajustement et à l'enrichissement progressif du programme CCC.



ÉTAPE 7 — Ajuster, valider et stabiliser le programme CCC à partir des usages réels

Un programme CCC ne se stabilise ni au moment de sa conception, ni au premier déploiement. Il se construit progressivement, au fil des usages réels, des appropriations par les publics et des ajustements opérés par les équipes.

Cette étape vise à transformer les écarts entre le programme conçu et le programme effectivement vécu en leviers d'amélioration, tout en identifiant les éléments suffisamment éprouvés pour être validés et partagés.

L'enjeu est double :

- assurer l'ancrage opérationnel du programme CCC dans les pratiques réelles, afin qu'il ne demeure pas théorique ou prescriptif,
- assurer sa consolidation progressive pour en sécuriser la cohérence et la pérennité.

Du programme conçu au programme vécu

Les phases d'expérimentation font souvent apparaître des écarts entre les intentions initiales du programme CCC, les formats réellement mobilisés et les usages qu'en font réellement les publics et les équipes.

Ces écarts ne doivent pas être interprétés comme des dysfonctionnements, mais comme des indicateurs précieux des conditions réelles de mobilisation du dispositif. Ils permettent d'identifier ce qui fait sens pour les publics, ce qui est compatible avec les pratiques professionnelles existantes et ce qui nécessite d'être repensé ou reformulé.

Observer, analyser et ajuster les usages

Ajuster le programme CCC suppose d'observer finement les séquences effectivement investies par les publics, celles qui suscitent engagement, participation ou appropriation et celles qui, au contraire, génèrent retrait, distance ou adhésion de façade. Il s'agit également de repérer les usages inattendus ou détournés du dispositif. Loin d'être anecdotiques, ces usages peuvent révéler des besoins non anticipés ou des leviers d'action sous-exploités.

L'ajustement ne consiste pas à modifier le programme à chaque difficulté rencontrée, mais à opérer des choix argumentés, fondés sur une analyse partagée des usages réels.



À Sienne, avant toute formalisation d'un programme CCC, une **expérimentation limitée dans le temps** a été menée sous la forme d'un atelier de fresque murale intégré à une semaine de formation existante.

L'expérimentation a volontairement été restreinte :

- un groupe réduit de participant-es,
- un nombre limité de séances,
- un seul partenaire culturel mobilisé.

Ce test a permis d'observer la capacité des publics à s'engager dans une activité mêlant technique et médiation culturelle, les ajustements nécessaires pour améliorer le rythme des ateliers et les réactions des équipes face à une organisation moins cloisonnée.

Les enseignements tirés de cette expérimentation ont directement nourri les choix ultérieurs : ce qui pouvait être généralisé, ce qui devait être ajusté, et ce qui ne devait pas être reconduit. L'étape d'expérimentation a ainsi joué son rôle de filtre, évitant une formalisation prématurée.

Valider ce qui peut être stabilisé

Dans ce processus d'ajustement continu, certains éléments du programme peuvent être considérés comme suffisamment éprouvés pour être validés :

- formats d'action qui fonctionnent de manière récurrente,
- enchaînements de séquences pertinents,
- modalités d'articulation entre culture, métier et citoyenneté jugées efficaces.

La validation correspond à un moment collectif de décision, au cours duquel la structure reconnaît explicitement ce qui constitue désormais le socle du programme CCC. Elle ne fige pas définitivement le programme, mais permet d'en renforcer la lisibilité, la cohérence et la transmissibilité.

Associer les acteurs aux décisions d'ajustement et de validation

Les ajustements et les validations gagnent à être pensés collectivement. Associer les équipes — et, lorsque cela est pertinent, les publics accompagnés ou les partenaires — permet de croiser les analyses, de partager les enseignements tirés des usages et de renforcer l'appropriation du programme. Cette démarche contribue à clarifier les rôles, à sécuriser les décisions prises et à renforcer la légitimité du programme CCC au sein de la structure.

Ce qu'il s'agit de travailler concrètement à ce stade

- Quelles séquences du programme CCC sont effectivement mobilisées par les publics ?
- Quels écarts existent entre le programme conçu et les usages observés ?
- Quels ajustements sont nécessaires pour renforcer la pertinence du programme ?
- Quels éléments peuvent être considérés comme stabilisés et validés collectivement ?
- Comment rendre ces choix lisibles et partageables au sein de la structure ?

Points de vigilance

- Ajuster trop fréquemment sans cadre ni lisibilité.
- Valider prématurément un programme encore fragile ou insuffisamment éprouvé.
- Confondre ajustements structurels et adaptations ponctuelles.
- Prendre des décisions sans les documenter ni les partager.

Leviers et pratiques recommandées

- Organiser des temps réguliers d'analyse des usages réels

Mettre en place des espaces dédiés à l'observation partagée des séquences effectivement investies par les publics et les équipes, afin d'objectiver les écarts entre programme conçu et programme vécu.

- Mettre en place des temps formalisés de retour d'expérience

Instituer des espaces réguliers permettant aux équipes et, lorsque cela est pertinent, aux publics, d'analyser les séquences effectivement mises en œuvre : ce qui a été investi, ce qui a suscité de l'engagement, ce qui est resté marginal.

- Documenter les ajustements et validations successives du programme CCC

Formaliser les modifications apportées au programme, les raisons qui les motivent et les effets observés, afin d'assurer une traçabilité des évolutions. Cette documentation constitue un support de continuité, facilite l'intégration de nouveaux membres dans l'équipe et permet d'identifier progressivement les éléments stabilisés du cadre CCC.



ÉTAPE 8 — Formaliser le programme CCC stabilisé

Après les phases d'expérimentation et d'ajustement, la formalisation du programme CCC constitue une étape essentielle pour en assurer la lisibilité, la transmissibilité et la pérennité.

Formaliser ne signifie pas figer définitivement le programme, mais rendre explicite ce qui a été stabilisé, afin de permettre une appropriation partagée par les équipes, les partenaires et, le cas échéant, les financeurs.

Cette étape permet d'inscrire le programme CCC dans le fonctionnement courant de la structure, au-delà des dynamiques individuelles ou des initiatives isolées.

Rendre visible un cadre partagé

La formalisation vise à rendre lisible :

- les objectifs du programme CCC,
- les principes qui le structurent,
- les formats retenus,
- les publics concernés,
- les rôles et responsabilités des différents acteurs.

Elle contribue à dépasser une logique implicite ou informelle, souvent dépendante de personnes clés, pour construire un cadre commun de référence, partageable et transmissible.

Donner à voir le cadre du dispositif aux équipes et aux publics

Deux fragilités sont fréquemment observées dans les dispositifs d'accompagnement :

- un manque de lisibilité des objectifs et des priorités au sein des équipes ;
- une opacité du cadre institutionnel tel qu'il est perçu par les publics accompagnés.

Formaliser le programme CCC permet de répondre à ces deux enjeux, à condition que cette formalisation demeure compréhensible et accessible.

Il s'agit notamment :

- d'expliciter le fonctionnement de la structure et les attentes institutionnelles,
- de rendre visibles les objectifs poursuivis,
- et, lorsque cela est pertinent, de nommer les écarts existants entre les objectifs institutionnels et les réalités de terrain.

La formalisation peut également expliciter les modalités mises en place pour garantir l'accessibilité du parcours pour des publics présentant des besoins spécifiques, notamment des personnes en situation de handicap, à travers l'adaptation des supports, des espaces, des temps ou des formes de restitution.



Dans le document de formalisation du programme, la structure précise par exemple qu'au terme d'un module de construction de maquette pour les apprenants en décors et design, les stagiaires présentent leur maquette 3D lors d'un temps collectif ouvert à d'autres groupes et à des partenaires. Chaque participant·e explique les choix opérés pour réaliser la maquette et répondre à une commande précise (réaliser un décor pour un salon de thé, par exemple), la technique mise en œuvre et les difficultés rencontrées, puis relie ce choix à des références observées lors de visites de décors contemporains.

Cette prise de parole prépare en outre à l'épreuve orale de la certification professionnelle sanctionnant la fin du parcours d'apprentissage dans lequel les stagiaires sont engagés.

Ce temps est formalisé comme un moment clé du programme CCC, car il articule explicitement un geste professionnel maîtrisé, des références culturelles mobilisées et une prise de parole publique située.

Des supports adaptés, sans alourdir les pratiques

La formalisation peut prendre différentes formes, selon les besoins et les contextes :

- documents internes (note de cadrage, fiche projet, guide),
- schémas de parcours,
- supports de communication à destination des publics,
- intégration dans le projet d'établissement, les rapports d'activité ou les supports de formation.

L'enjeu est de produire des supports suffisamment clairs pour servir de référence, sans transformer le programme CCC en un dispositif rigide ou excessivement normatif.

Ce qu'il s'agit de travailler concrètement à ce stade

- Quels éléments du programme CCC peuvent être considérés comme stabilisés ?
- Quels objectifs et principes doivent être explicités pour garantir une compréhension partagée ?
- Quels rôles et responsabilités doivent être formalisés pour sécuriser la mise en œuvre ?
- Quels supports sont les plus adaptés pour formaliser le programme ?
- Comment préserver une capacité d'évolution tout en clarifiant le cadre existant ?

Points de vigilance

- Formaliser trop tôt un programme encore fragile ou insuffisamment éprouvé.
- À l'inverse, laisser le programme dans une forme implicite, dépendante de personnes clés.
- Produire une formalisation trop lourde, peu appropriable par les équipes et les publics.
- Confondre formalisation et rigidification du dispositif.

Leviers et pratiques recommandées

- Mettre en cohérence les supports pédagogiques et organisationnels
Actualiser les documents internes (projet pédagogique, fiches activités, planning, outils de suivi) pour qu'ils reflètent les articulations validées et rendent visible la logique CCC.
- Clarifier la place du programme CCC dans l'organisation globale
Préciser son périmètre, ses objectifs et son articulation avec les autres dispositifs existants, afin d'éviter les chevauchements ou les interprétations divergentes.
- Rendre la structure du programme lisible pour les équipes et les publics
Formuler de manière synthétique les principes et enchaînements du CCC dans des documents de communication interne, afin de faciliter son appropriation et sa transmission.
- Inscrire l'approche CCC dans le projet d'établissement et les réalisations liées au programme CCC dans les rapports d'activité
Intégrer explicitement les principes et articulations du programme Culture-Métier-Citoyenneté dans les documents structurants de la structure (projet d'établissement, projet pédagogique, orientations stratégiques), et rendre compte des actions menées ainsi que de leurs effets dans les rapports d'activité. Cette inscription formelle permet de stabiliser le cadre, d'en assurer la continuité au-delà des personnes et de renforcer sa lisibilité auprès des partenaires et financeurs.



ÉTAPE 9 — Monitorer, évaluer et faire évoluer le programme CCC

Un programme CCC ne peut être considéré comme achevé une fois stabilisé. Sa pertinence repose sur sa capacité à être suivi, évalué et ajusté dans le temps, au regard des usages réels, de l'évolution des publics, des contraintes institutionnelles et des orientations de la structure.

Le monitoring et l'évaluation permettent d'éviter que le programme CCC ne se fige ou ne se déconnecte progressivement des réalités de terrain. Ils inscrivent la démarche dans une logique d'amélioration continue.

Penser l'évaluation au-delà du reporting

L'évaluation du programme CCC ne se réduit pas aux obligations de reporting institutionnel. Elle vise avant tout à comprendre comment le programme est mobilisé, par qui et avec quels effets.

Il s'agit de distinguer plusieurs niveaux d'analyse :

- la mobilisation effective par les publics,
- l'appropriation par les équipes,
- la cohérence avec les objectifs institutionnels,
- la soutenabilité du programme pour la structure.



Lors des temps de suivi, l'équipe encadrante observe que les publics participent activement aux ateliers techniques mais restent en retrait lors des restitutions publiques. Ce déséquilibre conduit à renforcer les temps de préparation à la prise de parole et à ajuster le format des restitutions, afin de rééquilibrer les dimensions métier et citoyenneté du programme.

Mettre en place des outils de monitoring adaptés

Plusieurs outils peuvent être mobilisés pour assurer le suivi du programme CCC, notamment :

- un tableau d'amélioration continue (TAC),
- des temps de restitution collective des projets menés,
- un comité de veille et de perfectionnement.

Ces outils doivent être pensés comme des supports d'analyse et de régulation, et non comme de simples instruments de contrôle.

Le Tableau d'amélioration continue

Le Tableau d'Amélioration Continue (TAC) est un outil de pilotage qui permet d'observer les écarts, d'acter les ajustements et de suivre l'évolution d'un programme dans une logique de régulation progressive et documentée.

Il consiste en un support structuré recensant, pour chaque action ou séquence, les constats issus des usages réels, les décisions d'ajustement prises collectivement, les effets observés et les points à consolider ou à réinterroger lors des étapes suivantes.



Parcours CCC de Bursa (Turquie)

À Bursa, un parcours CCC a été mis en place au sein d'un dispositif de formation existant (formation aux techniques de la peinture sur porcelaine), combinant des séquences de médiation culturelle, des temps d'échange autour des métiers et des activités collectives encadrées. Le parcours s'est déployé sur plusieurs semaines, avec une progression pensée à l'avance, mais volontairement ouverte à des ajustements.

Dès les premières sessions, un suivi régulier a été assuré :

- observations des niveaux de participation à chaque séquence du parcours,
- retours des formateurs et médiateurs impliqués,
- temps de bilan intermédiaires avec les participant-es.

Ce monitoring a mis en évidence des écarts entre le parcours prévu et les usages effectifs : certaines séquences suscitaient une forte implication, tandis que d'autres perdaient rapidement leur sens pour les publics. Sur cette base, le parcours a été réajusté en cours de mise en œuvre : réorganisation de l'enchaînement des séquences, renforcement des temps de mise en lien entre culture et métiers, et allègement de certaines phases jugées redondantes.

Le rôle d'un comité de veille et de perfectionnement

La mise en place d'un comité de veille permet :

- d'anticiper les écarts entre les intentions et la réalité,
- d'identifier les difficultés avant qu'elles ne s'installent,
- et de réfléchir collectivement aux évolutions à venir.

Ce comité réunit des acteurs aux profils complémentaires, dont des partenaires externes, afin de croiser les regards et de bénéficier d'une expertise distanciée du fonctionnement au quotidien de la structure. Il s'appuie sur des éléments concrets issus du terrain (observations, retours, indicateurs) pour orienter les décisions.

Faire évoluer le programme dans la durée

Le monitoring et l'évaluation doivent nourrir une réflexion continue sur les ajustements nécessaires, les innovations à consolider et les pratiques à abandonner ou à transformer.

Documenter les décisions prises et les évolutions apportées au programme CCC contribue à en renforcer la mémoire, la lisibilité et la capacité d'adaptation.

Ce qu'il s'agit de travailler concrètement à ce stade

- Comment observer la mobilisation effective du programme par les publics ?
- Quels indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont pertinents au regard des objectifs poursuivis ?
- Quels retours des équipes, des publics et des partenaires peuvent être pris en compte ?
- À quels moments le programme doit-il être réinterrogé ou ajusté ?
- Comment documenter et partager les enseignements tirés du suivi ?
- Quels publics participent effectivement au programme, et quels freins d'accessibilité pourraient expliquer certaines absences, retraits ou usages partiels du dispositif ?

Points de vigilance

- Réduire l'évaluation à des exigences de conformité ou de justification.
- Accumuler des indicateurs sans hiérarchisation ni lisibilité.
- Ne pas associer les équipes et les publics aux retours d'expérience.
- Négliger la documentation des évolutions du programme.

Leviers et pratiques recommandées

- Appuyer l'évaluation sur des indicateurs hiérarchisés et pertinents

Définir un nombre limité d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs en lien direct avec les objectifs du programme, afin d'éviter l'accumulation de données peu exploitables.

- Mettre en place un Tableau d'Amélioration Continue (TAC)

Structurer le suivi des actions en recensant les constats issus du terrain, les ajustements validés, les effets observés et les points à consolider, afin d'assurer une régulation progressive et documentée du programme.

- Instaurer un comité de veille et de perfectionnement

Réunir périodiquement des acteurs internes et partenaires externes pour analyser les évolutions du programme, anticiper les difficultés et formuler des pistes d'adaptation.

- Réinterroger périodiquement la pertinence globale du programme

Identifier les moments où le cadre doit être ajusté au regard de l'évolution des publics, des contraintes institutionnelles ou des orientations stratégiques de la structure.



Coordonner l'accompagnement CCC : une figure professionnelle émergente

La mise en œuvre d'un parcours ou d'un itinéraire CCC mobilise des compétences qui dépassent la conduite ponctuelle d'actions culturelles ou la gestion de projets au sens classique. Elle suppose une capacité à articuler, dans la durée, des actions culturelles, des situations professionnelles et des espaces de participation citoyenne, en lien étroit avec l'accompagnement social et les trajectoires des publics.

Plusieurs travaux récents soulignent que cette articulation repose de plus en plus sur des fonctions de coordination identifiables, bien que rarement formalisées. Le document Intégrer la culture à la pratique sociale : un puissant levier d'insertion, publié par la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS, France), met en évidence le rôle croissant de professionnel·les chargé·es de coordonner les projets culturels au sein des structures sociales, d'animer les équipes autour de démarches participatives et d'organiser les partenariats nécessaires à un accès effectif à la culture (FAS, 2019). Ces fonctions apparaissent comme déterminantes pour relier pratiques culturelles, accompagnement social et dynamiques collectives.

Le document-repère Késako Culture, également publié par la FAS, montre que la mise en œuvre de parcours culturels accessibles — incluant la préparation des publics, la médiation adaptée et l'articulation entre les temps « avant / pendant / après » l'activité — repose sur un travail continu de traduction, d'ajustement et de mise en cohérence. Ce travail est le plus souvent assuré de manière transversale par les équipes, sans être explicitement reconnu comme une fonction spécifique, contribuant ainsi à l'invisibilisation de compétences pourtant centrales (FAS, 2019).

Enfin, l'enquête Culture et solidarité (2025) souligne que l'intégration durable de la culture dans les dispositifs d'accompagnement suppose une capacité de pilotage et de coordination entre acteurs culturels, sociaux et institutionnels, ainsi qu'un suivi attentif des usages réels des actions proposées. Elle observe que ces responsabilités sont de plus en plus confiées à des profils hybrides, situés à l'interface de plusieurs champs professionnels, sans pour autant s'appuyer sur un cadre de compétences stabilisé.

Concrètement, coordonner un programme CCC — la FAS évoquant de son côté la notion de coordination socioculturelle — implique notamment de :

- concevoir et structurer des parcours cohérents à partir de l'existant ;
- identifier et rendre lisibles les articulations entre culture, métier et citoyenneté ;
- coordonner des acteurs aux rôles, compétences et temporalités différenciés ;
- analyser les usages réels du dispositif et ajuster les formats, les rythmes et les modalités de mise en œuvre ;
- Formaliser les choix opérés afin de les rendre partageables et transmissibles.

L'analyse croisée de ces travaux conduit à un constat partagé : émerge progressivement une figure professionnelle spécifique, centrée sur la coordination des démarches articulant culture, métier et citoyenneté. Cette figure ne se substitue pas aux métiers existants, mais joue un rôle de reliance, de traduction et de mise en cohérence entre logiques institutionnelles, pratiques professionnelles et objectifs vécus par les publics.

C'est à partir de cette réalité de terrain, documentée par les réseaux de l'économie sociale et solidaire et les acteurs de la culture et du social, qu'un travail de formalisation a été engagé afin de rendre visibles les compétences mobilisées et de proposer un référentiel des compétences du/de la coordinateur·rice CCC. Ce référentiel vise à contribuer à la reconnaissance progressive de ce profil professionnel émergent, à la structuration des pratiques et à la montée en qualité des dispositifs d'accompagnement articulant culture, métier et citoyenneté.

Le référentiel est disponible en ligne sur le site ccc-erasmus.com.

Activités CCC

Mobilités, parcours et itinéraires



Activités CCC:

Mobilités, parcours et itinéraires



Cette 3ème section du guide identifie un ensemble de bonnes pratiques pouvant être appliquées dans des types d'organisations très différents.

Comme c'est à l'usage que l'on peut juger de la qualité d'une démarche, vous trouverez ici des exemples d'itinéraires CCC, de parcours CCC et de mobilités CCC qui ont été mis en place, ainsi que les résultats qu'ils ont produits.

Chaque fiche d'activité comprend un ensemble de bonnes pratiques que nous avons pu identifier. Nous vous les livrons en espérant qu'elles seront source d'inspirations, de comparaison et qu'elles vous permettront d'envisager de mettre en place, à votre tour, des parcours utilisant l'alliance des accompagnements culturels, citoyens et professionnels au service de vos publics.

MOBILITÉ CCC 1 – Croiser les gestes, relier les territoires : les maçons de Sienne (IT) reçoivent les céramistes de Bursa (TU)

MOBILITÉ CCC 2 – Déplacement choisi, trajectoire affirmée : mobilité de formation et appropriation territoriale à Liège (BE) pour des peintres en bâtiment venus de Paris (FR)

PARCOURS CCC 1 – Bursa : refonte du programme existant de formation à la peinture sur céramique selon la démarche CCC

PARCOURS CCC 2 – Smiltene : le Sentier des symboles lettons

ITINÉRAIRE CCC 1 – Paris : du décor à la citoyenneté, une visite du Sénat

ITINÉRAIRE CCC 2 – Paris : Sur les traces de l'Art nouveau – Voir Paris avec les yeux d'un-e peintre en décors





Croiser les gestes, relier les territoires :
les maçons de Sienne (IT) reçoivent les céramistes de Bursa (TU)
*La ville vue par les futurs maçons du patrimoine bâti :
transmission interculturelle auprès de stagiaires turques en peinture sur céramique*

Sienne : le patrimoine matériel et immatériel comme écosystème artisanal vivant

Sienne est une ville italienne historique dont l'identité est façonnée par un étroit entrelacement entre patrimoine architectural, pratiques artisanales et traditions collectives ancestrales.

Outre son remarquable patrimoine bâti – palais historiques, églises, façades et tissu urbain –, la ville se caractérise également par son patrimoine culturel immatériel, notamment le Palio di Siena et l'organisation de la ville en contradas. Cette tradition emblématique structure la vie sociale et civique et mobilise un large éventail de compétences artisanales : travail du textile, du cuir, du bois, du métal, arts décoratifs et entretien des espaces urbains historiques.

À Sienne, patrimoine matériel et patrimoine immatériel forment un écosystème culturel cohérent dans lequel l'artisanat ne constitue pas une technique isolée, mais participe d'une organisation sociale plus large et d'une identité partagée.

Les centres de formation, les ateliers et les sites patrimoniaux contribuent activement à la transmission de compétences étroitement liées à la préservation et à la continuité du caractère historique de la ville.

Contexte

Le cadre de mobilité dans le projet CCC

L'activité menée à Sienne s'est déroulée dans le cadre du projet Erasmus+ KA220-VET Culture · Métier · Citoyenneté.

La mobilité a réuni :

- des apprenantes en peinture sur céramique en provenance de Bursa (Turquie)
- des stagiaires basés à Sienne suivant une formation d'orientation professionnelle vers les métiers du patrimoine bâti.

L'ensemble s'inscrit dans un environnement d'apprentissage commun fondé sur l'échange, l'observation et la pratique collective.

Les stagiaires d'accueil ont joué un rôle actif d'interlocuteurs culturels : présentation de leur environnement de formation, de leur relation au patrimoine architectural et de leurs perspectives professionnelles.

La mobilité a été conçue comme une expérience éducative structurée, intégrant une phase de préparation, des activités sur site ainsi qu'un temps de suivi.

Présentation générale de l'activité

Type d'activité : mobilité internationale d'apprentissage et d'échange professionnel

Lieu : Sienne, Italie

Participants :

- Apprenant-es du programme de formation çini (peinture sur céramique) à Bursa
- Stagiaires en formation de maçon du patrimoine bâti dispensée par l'école de la construction de Sienne
- Formateur-rices, coordinateur-rices et médiateur-rices culturel-les

Durée : mobilité intensive de courte durée (7 jours)

Métiers et thématiques principales :

- Techniques décoratives liées à l'architecture patrimoniale
- Observation de contextes architecturaux historiques
- Articulation entre pratiques artisanales, patrimoine et traditions collectives

Objectifs de la mobilité

La mobilité visait à :

- permettre la découverte d'un environnement artisanal par immersion directe dans une ville européenne à forte identité patrimoniale ;
- favoriser l'observation et la compréhension des techniques décoratives en lien avec l'architecture historique et l'espace public ;
- encourager les échanges entre pairs issus de milieux culturels et professionnels différents ;
- renforcer la capacité des apprenants à articuler leur pratique, leur parcours de formation et leurs références culturelles dans un contexte interculturel ;
- développer autonomie, confiance et conscience civique à travers la découverte du patrimoine et des traditions collectives ;
- soutenir la réflexion sur l'identité professionnelle et les parcours futurs ;

Mise en œuvre : programme jour par jour

Jour 1 – Accueil, présentations et visite d'intégration

Activités brise-glace et présentation des participants ; échanges sur les parcours de formation et les attentes ; présentation du centre de formation d'accueil par les stagiaires de Sienne ; visite d'intégration dans le centre historique de Sienne, incluant la Piazza del Campo, les rues médiévales environnantes, les façades et les espaces publics.

Jour 2 – Atelier de techniques décoratives

Ateliers pratiques centrés sur les techniques décoratives : réalisation de panneaux décoratifs, techniques au pochoir, travail de composition et de couleur, production collective et retours partagés, menés aux côtés des stagiaires siennois.

Jour 3 – Parcours patrimonial, visite d'un sculpteur et retour d'expérience

Visites guidées centrées sur les façades peintes, les peintures murales et les trompe-l'œil ; explications assurées par les stagiaires d'accueil ; visite d'un sculpteur travaillant en lien avec l'architecture patrimoniale ; atelier collectif de retour d'expérience.

Jour 4 – Fresque collective

Poursuite et finalisation d'une grande fresque collective intégrant des symboles culturels ; organisation collaborative des tâches ; discussion sur la visibilité, l'espace public et la responsabilité collective.

Jour 5 – Visite liée au patrimoine immatériel et activités de clôture

Visite du musée de la Contrada della Civetta ; découverte du système des Contrade en tant qu'organisation sociale et civique structurant la ville, étroitement liée au Palio ; discussion collective finale et clôture de la mobilité.

Les Contrade de Sienne :
une organisation civique et
sociale structurante



Une organisation héritée des Cités-Etats du Moyen-Âge

À Sienne, la ville est traditionnellement divisée en dix-sept contrade, des quartiers historiques qui remontent au Moyen Âge et qui ont conservé une forte identité locale au-delà de la simple géographie urbaine.

Originellement liées à des fonctions militaires et administratives, les contrade ont progressivement évolué vers des structures culturelles, sociales et communautaires. Aujourd'hui, chacune possède son propre symbole, ses couleurs, son emblème, sa chapelle ou église, ainsi que des espaces de rassemblement et de mémoire (musée, fontaine, lieux de célébration).

Au-delà de leur participation à la célèbre course hippique qu'est le Palio di Siena, ces unités territoriales jouent un rôle actif dans la vie quotidienne de la ville :

- elles organisent des activités culturelles, religieuses et sociales, y compris pour les enfants, les jeunes et les seniors ;
- elles entretiennent une cohésion communautaire forte, avec des cérémonies, fêtes patronales et repas collectifs qui rythment l'année ;
- elles servent de lieux de liens sociaux et de solidarité territoriale pour leurs membres ;
- elles sont reconnues comme intermédiaires sociaux importants entre les citoyens et les institutions locales.

Cette organisation, très vivante et profondément enracinée dans les pratiques locales, illustre comment une structure sociale historique peut continuer à structurer l'appartenance, la participation civique et l'engagement collectif dans un contexte urbain contemporain.

Analyse des pratiques de coordination

La mobilité reposait sur une coordination étroite entre équipes d'origine et d'accueil.

Objectifs pédagogiques, logistique et accompagnement ont été gérés conjointement. Les formateur·rices ont adopté une posture facilitatrice favorisant la médiation interculturelle et l'adaptabilité en opérant des ajustements continus.

La Scuola Edile di Siena a renforcé cette coordination en mobilisant des ressources complémentaires. Une consultante externe, spécialisée en pédagogie interculturelle, a accompagné l'équipe afin de préparer les apprenants hôtes aux enjeux relationnels et communicationnels de la mobilité. Par ailleurs, un étudiant turc installé à Sienne, engagé dans un parcours universitaire à la faculté inter-âges, a été intégré au dispositif pour ses compétences linguistiques en turc, italien et anglais. Son rôle a dépassé la simple traduction : il a assuré une fonction de médiation culturelle, facilitant la compréhension mutuelle et incarnant, par son aisance dans les codes locaux, une figure de passage entre les contextes turc et italien.

La conduite du projet a impliqué l'ensemble de l'équipe pédagogique et de direction — formateurs, directeur, cheffe de projet et coordinatrice pédagogique — dans une dynamique collective structurée. Des réunions régulières de préparation, l'usage de groupes WhatsApp pour les échanges opérationnels et la tenue quotidienne d'un journal de bord par une formatrice technique ont permis d'ajuster en continu l'organisation et les contenus. Ces outils ont soutenu une coordination active, réactive et partagée tout au long de la mobilité.

Impacts observés

Chez les participants

- Autonomie accrue en contexte inconnu
- Capacité renforcée d'observation et d'interprétation
- Confiance accrue dans l'expression
- Meilleure compréhension des métiers liés au patrimoine architectural

Chez les équipes

- Collaboration européenne renforcée
- Coordination améliorée en contexte international
- Appropriation partagée des principes de l'approche CCC
- Prise de conscience collective de la faisabilité d'un mode de travail plus collaboratif au sein de la structure hôteForma

Bonnes pratiques de coordination issues de la mobilité

Bonne pratique n° 1 — Préparer la mobilité par des vidéos collectives de présentation

Observation de terrain

Avant l'échange, les participants ont réalisé collectivement de courtes vidéos de présentation dans lesquelles ils se sont présentés, ont exposé leur contexte de formation, leur parcours artisanal ainsi que leurs attentes. Ces vidéos ont été transmises aux partenaires d'accueil en amont de la mobilité.

Contribution de l'approche CCC

Cette pratique prépare la mobilité comme une expérience relationnelle et civique. Elle renforce l'appropriation, la confiance et la capacité à s'exprimer en son nom propre, réduit l'asymétrie entre les groupes et crée un premier lien avant la rencontre physique.

Bonne pratique n° 2 — Préparer les apprenants à participer activement

Observation de terrain

Avant le départ, les apprenant·es ont travaillé à partir d'objectifs explicités, d'outils d'observation (grilles, questions directrices) et d'une clarification des attendus : ce qu'il s'agissait d'identifier, de comparer, de questionner et de restituer.

Contribution de l'approche CCC

La préparation définit la mobilité comme une situation d'enquête et non comme une simple exposition à un contexte nouveau. L'explicitation des critères d'observation et des attentes pédagogiques installe une posture d'attention structurée, favorise l'analyse en situation et soutient la capacité à formuler des hypothèses professionnelles.

Bonne pratique n° 3 — Utiliser le contexte d'accueil comme environnement d'apprentissage

Observation de terrain

Les apprentissages se sont déroulés dans des espaces variés : ateliers, chantiers patrimoniaux, centre historique, espaces publics et temps informels d'échange avec les stagiaires d'accueil.

Contribution de l'approche CCC

L'environnement d'accueil est mobilisé comme un support pédagogique structuré.

Les situations rencontrées (gestes en atelier, organisation du travail, inscription des techniques dans l'architecture, fonctionnement social local) deviennent des objets d'analyse à part entière.

Le territoire est ainsi traité comme un système technique, culturel et civique cohérent, lisible par les apprenant-es.

Bonne pratique n° 4 — Construire un échange pair-à-pair entre cultures professionnelles différentes

Observation de terrain

Les apprenantes visiteuses et les stagiaires d'accueil (maçons du patrimoine) ont participé à des séquences pair-à-pair formalisées : présentations croisées des parcours, démonstrations de gestes, comparaison des matériaux et échanges sur les contraintes techniques et patrimoniales.

Contribution de l'approche CCC

L'organisation des échanges entre apprenants de métiers complémentaires a été séquencé en amont, et pensée conjointement par l'équipe encadrante hôte et celle d'accueil de façon à ce que les échanges, réalisés dans un temps contraint, puissent favoriser la reconnaissance réciproque des savoir-faire et la compréhension de leur interdépendance au sein du patrimoine bâti.

Bonne pratique n° 5 — Centrer les ateliers sur les gestes, les matériaux et un langage visuel partagé

Observation de terrain

Les ateliers ont articulé expérimentation des gestes techniques, manipulation des matériaux, observation des façades et ornements murales (sgraffites) de la ville, ainsi qu'élaboration progressive d'un glossaire visuel bilingue.

Les apprenant-es ont dessiné des motifs ou des détails techniques observés, associés à leur dénomination en italien et en turc, afin de comparer les terminologies et les usages professionnels.

Contribution de l'approche CCC

Le travail sur le geste, la matière et l'image constitue un langage commun entre apprenant-es de contextes linguistiques différents. L'attention portée aux procédés techniques et aux logiques visuelles dépasse les barrières verbales tout en consolidant la précision professionnelle. La construction d'un glossaire visuel partagé structure l'apprentissage en rendant les éléments identifiables, comparables et transmissibles. Ce support commun favorise la reconnaissance réciproque des savoir-faire et l'émergence d'un langage professionnel partagé, condition essentielle d'une coopération interculturelle effective.



Bonne pratique n° 6 — Structurer les temps réflexifs sans alourdir le programme

Observation de terrain

Des séquences de retour d'expérience ont été programmées à des moments identifiés du séjour (fin de journée, clôture d'activité), sous forme d'échanges collectifs de durée limitée.

Contribution de l'approche CCC

L'intégration planifiée de séquences réflexives courtes (10 à 20 minutes), positionnées après des situations d'apprentissage identifiées, permet d'explicitier les acquis techniques, culturels et relationnels sans désorganiser le déroulé du programme.

Bonne pratique n° 7 — Adopter une posture facilitatrice pendant la mobilité

Observation de terrain

Durant les ateliers, les visites et les temps d'échange, les membres de l'équipe encadrante sont intervenu-es principalement pour reformuler, relancer la réflexion, clarifier un point technique ou réguler la dynamique de groupe, sans se substituer aux apprenant-es dans les démonstrations ni dans les prises de parole.

Contribution de l'approche CCC

Cette posture place les apprenant-es en situation d'initiative réelle : explicitation de leurs choix, présentation de leurs observations, questionnement de leurs pairs et expérimentation directe des gestes. Le-la formateur-ricer garantit le cadre pédagogique et la qualité des échanges, ce qui favorise l'autonomie effective, la responsabilisation et la confiance dans l'apprentissage.

Bonne pratique n° 8 — Utiliser la documentation comme outil d'apprentissage et de dissémination

Observation de terrain

Les participant-es ont consigné la mobilité par des notes structurées, des séries photographiques ciblées (détails techniques, organisation d'atelier, éléments patrimoniaux) et l'usage d'outils numériques partagés (Polar Steps).

Contribution de l'approche CCC

La documentation est pensée comme un outil d'analyse différée : elle permet de revenir sur les situations observées, de comparer les pratiques et de structurer un retour collectif. Elle constitue également un support de diffusion et de transférabilité, en transformant l'expérience vécue en ressource pédagogique exploitable au sein de l'organisme.

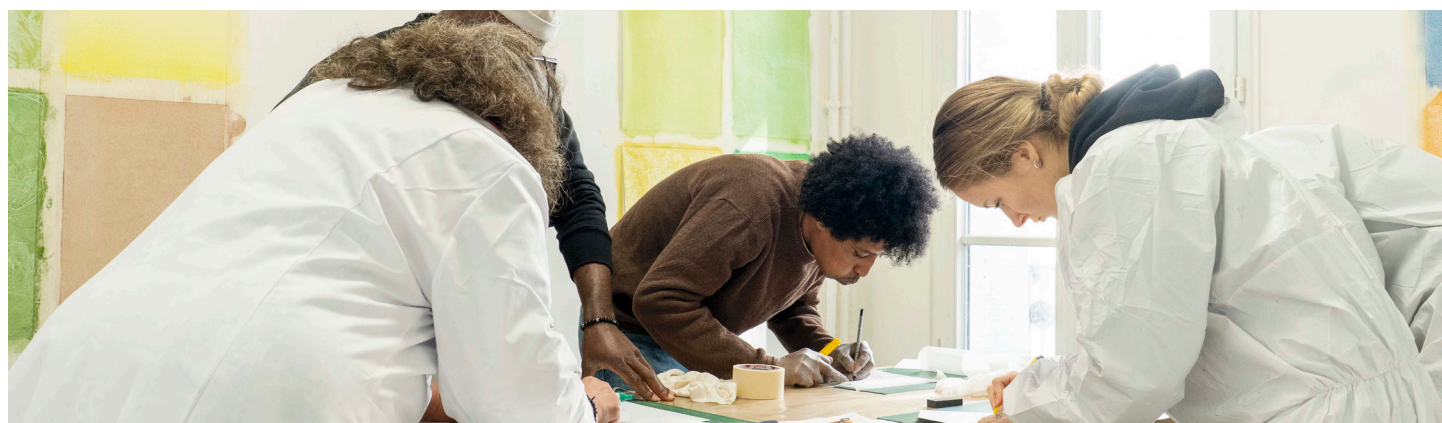
Bonne pratique n° 9 — Faire appel à une expertise adaptée et à un regard distancié

Observation de terrain

La structure hôte a mobilisé une expertise externe spécialisée en pédagogie interculturelle afin de préparer les équipes et les apprenants aux enjeux spécifiques de la mobilité. Cette intervention a permis d'anticiper les questions liées aux différences de cadres éducatifs, de codes implicites et de pratiques professionnelles. Le recours à un regard extérieur a également favorisé une prise de recul sur les habitudes organisationnelles internes et sur les modalités de coordination mises en œuvre.

Contribution de l'approche CCC

L'intégration d'une expertise adaptée renforce la qualité du dispositif en introduisant un espace d'analyse distanciée. Le regard extérieur agit comme un révélateur : il permet d'explicitier des pratiques parfois implicites, d'identifier des points de vigilance interculturels et de sécuriser la préparation pédagogique. Cette démarche contribue à professionnaliser la mobilité, à éviter l'improvisation et à inscrire l'expérience dans une logique de développement continu des compétences organisationnelles et pédagogiques.



Bonne pratique n° 10 — Valoriser le patrimoine immatériel comme ressource d'apprentissage

Observation de terrain

Des éléments du patrimoine immatériel local, tels que le Palio et le système des Contrade, ont été présentés et analysés en lien avec l'organisation sociale et territoriale de la ville. Tout immatériel qu'il soit, le système des Contrade s'est vu incarné par une visite du musée de la Contrada de la Civetta, visite qui a permis de donner corps à cette culture issue du Moyen-Age et encore très vivante à Sienne.

Contribution de l'approche CCC

L'intégration du patrimoine immatériel élargit le champ d'observation au-delà des objets matériels. Elle permet de comprendre les logiques d'appartenance, de transmission et d'organisation collective qui structurent un territoire, et d'inscrire l'expérience artisanale dans un cadre civique plus large.

Bonne pratique n° 11 — Intégrer la rencontre avec un-e professionnel-le en activité dans l'itinéraire pédagogique

Observation de terrain

Une rencontre structurée avec un-e professionnel-le expérimenté-e, en activité dans le domaine du patrimoine bâti, a été intégrée au programme du troisième jour.

Les apprenant-es ont visité son lieu de travail, observé les outils et méthodes mobilisés, et échangé sur les réalités d'exercice du métier : contraintes techniques, relation aux commanditaires, responsabilités patrimoniales, organisation du travail et parcours professionnel.

Contribution de l'approche CCC

L'intégration d'un-e professionnel-le en activité inscrit la mobilité dans une réalité économique et territoriale concrète. Elle permet d'articuler formation, pratiques effectives et responsabilité civique liée au métier. La confrontation directe aux conditions d'exercice renforce la projection professionnelle, clarifie les exigences du secteur et met en évidence l'interdépendance des métiers au sein d'un même écosystème.

Elements de réflexion Une mobilité professionnelle déplace les participants hors de leurs repères habituels et les oblige à composer avec d'autres contextes de travail, d'autres manières de communiquer et d'autres cadres implicites. Ce déplacement ne relève pas seulement de la découverte ; il sollicite des ajustements personnels et relationnels qui peuvent, lorsqu'ils sont accompagnés, renforcer l'assurance, la capacité d'adaptation et la qualité de la coopération.

Le rapport du CEDEFOP *Leaving comfort zones behind* (2020) montre que ce type d'expérience, parce qu'il engage fortement les individus sur le plan émotionnel et pratique, favorise l'autonomie et consolide l'investissement dans un parcours de formation. À Sienne, les stagiaires italiens ont dû expliciter leurs pratiques et se positionner comme transmetteurs, tandis que les participantes turques entraient dans un univers technique nouveau ; la réalisation commune d'une production concrète a donné à cet échange une portée tangible. Ce croisement de rôles et de situations contribue à ancrer le métier dans une expérience vécue, à clarifier les perspectives professionnelles et à conforter le sentiment de légitimité.



Mobilité CCC2



Déplacement choisi, trajectoire affirmée : mobilité de formation et appropriation territoriale à Liège (BE) pour des peintres en bâtiment venus de Paris (FR)

Mobilité internationale pour les salarié-es en ACI

Du (revêtement de) sol au sommet de la montagne (de Bueren) : apprendre le métier, élargir l'horizon

Cette mobilité a été développée en partenariat avec l'IFAPME (Institut wallon de la formation en alternance, de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises), organisme public de la Région wallonne (Belgique), dédié à la formation professionnelle en alternance et étroitement lié aux secteurs économiques locaux.

Au-delà de son patrimoine architectural, Liège est une ville culturelle au riche passé industriel qui offre un paysage urbain dense où techniques, matériaux et histoire sociale sont visibles dans l'espace public : façades, fresques murales, escaliers, ferronneries et traces de styles architecturaux successifs coexistent au sein de la ville.

Dans le cadre de leur parcours d'Atelier Chantier d'Insertion qualifiant — alternant chantiers réels, ateliers techniques et accompagnement socio-professionnel — les salarié-es en insertion formé-es au métier de peintre en bâtiment au sein de l'écoel Artemisia (Paris) se rendent à Liège pour une semaine de formation spécialisée en revêtements de sols au sein du centre local de l'IFAPME.

L'apport du cadre CCC consiste à concevoir cette semaine non comme un simple déplacement d'un centre de formation à un autre, mais comme une expérience structurée d'appropriation territoriale. La formation technique devient ainsi le point d'entrée d'une lecture plus large du territoire : partir d'une formation terre-à-terre, basée sur la compréhension locale des techniques de revêtements de sols actuels, et amplifier le regard vers les surfaces, les matériaux, les immeubles de la ville, leur histoire et leurs usages, afin d'articuler apprentissage professionnel, découverte culturelle et inscription civique.

Aborder la ville « de bas en haut » — en commençant par les sols, les surfaces et les gestes professionnels, puis en élargissant progressivement la lecture à l'environnement urbain — permet aux apprenants de relier pratique technique, compréhension spatiale, lecture culturelle et appropriation civique.

Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI)



Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) relèvent du dispositif français de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE).

Ils s'adressent à des personnes éloignées de l'emploi et combinent contrat de travail salarié, formation professionnelle structurée et accompagnement socio-professionnel individualisé.

Dans un ACI qualifiant, l'activité de production sert de support pédagogique pour accéder à une certification ou à un métier identifié.

L'objectif est la montée en compétences, la stabilisation sociale et l'accès à l'emploi durable.

Contexte

Le cadre de mobilité du projet CCC

Artemisia Formation accompagne 14 salariés engagés dans un parcours d'insertion professionnelle d'un an, tous ressortissants étrangers, majoritairement bénéficiaires de la protection subsidiaire (réfugiés), employés dans le cadre d'un ACI (Atelier Chantier d'Insertion).

Le parcours ACI articule :

- un emploi rémunéré dans le domaine de la peinture,
- une formation professionnelle progressive,
- un accompagnement vers la qualification et l'autonomie professionnelle.

La majorité des participants ayant connu une mobilité contrainte liée à l'exil, leur rapport au déplacement est fortement marqué par la recherche de sécurité et de stabilité. Dans une perspective d'ouverture professionnelle et de consolidation des parcours, Artemisia a développé un partenariat avec le centre IFAPME de Liège.

Le programme de mobilité comprenait une semaine complète de formation en revêtements de sol à l'IFAPME Liège, sous la supervision continue d'un encadrant technique d'Artemisia ; un suivi pédagogique assuré par le coordinateur (jour 1) et le directeur (jours 4-5) ; un itinéraire d'immersion culturelle conçu conjointement avec l'IFAPME. Pour cette semaine au programme chargé, le choix a été fait d'un hébergement en hôtel, en chambre individuelle, garantissant confort et tranquillité.

Présentation générale de l'activité

Type d'activité : mobilité internationale d'apprentissage et d'échange professionnel

Lieu : Liège, Belgique

Participants :

- 14 salariés en ACI d'Artemisia Formation
- Formateurs et coordinateurs de l'IFAPME
- Encadrant technique, coordinatrice et directeur d'Artemisia

Durée : une semaine

Domaine professionnel principal : peinture et métiers du bâtiment

Thématiques clés :

- Autonomie et mobilité comme expériences d'apprentissage
- Lecture de la ville à travers l'expression artistique (parcours Paliss'art), matériaux, architecture et espace public

Objectifs de la mobilité

La mobilité a été conçue pour :

- offrir un parcours d'apprentissage structuré et sécurisé dans un contexte international ;
- renforcer l'autonomie et la confiance en soi ;
- permettre une expérience de mobilité positive, conçue pour des participants aux parcours migratoires complexes ;
- consolider les aspirations professionnelles dans les métiers du bâtiment ;
- soutenir l'identité collective à travers une expérience partagée.

Une approche CCC appliquée à une mobilité d'intégration

À Liège, l'approche CCC s'est fondée sur trois principes :

expérience concrète, sécurisation du cadre et autonomisation progressive.

Une attention particulière a été portée à la préparation, l'accompagnement continu et la dimension émotionnelle de la mobilité.

L'apprentissage a été pensé comme un continuum :

préparation / formation technique / immersion culturelle / réflexion collective

La ville a été abordée comme un espace pédagogique à part entière.

Mise en œuvre : programme jour par jour

Jour 1 — Accueil et cadre

Découverte des installations IFAPME ; clarification des règles de l'atelier ; procédures de sécurité ; organisation de l'hébergement ; présence continue de l'encadrant/référent d'Artemisia.

Jour 2 — Formation technique

Formation pratique en revêtements de sol ; gestes professionnels ; outils ; matériaux ; sécurité.

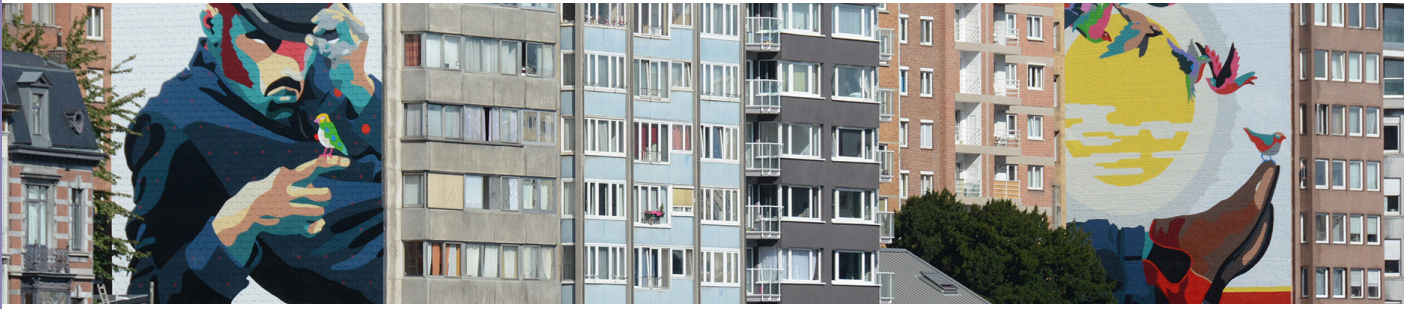
Jour 3 — Consolidation

Répétition des gestes ; autonomie progressive ; soutien entre pairs.

Jour 4 — Coordination et préparation culturelle

Rencontre institutionnelle ; validation de l'itinéraire culturel ; poursuite de la formation.

Présentation du dispositif Paliss'art et de l'itinéraire prévu pour le jour 5 via une carte pdf partagée sur le groupe whatsapp comprenant les 14 apprenants et les membres de l'équipe encadrante d'Artemisia.



Lancé en 2002 par la Ville de Liège, Paliss'Art inscrit la création contemporaine dans l'espace public à travers des fresques murales et interventions graphiques.

Plus de 90 œuvres ont été réalisées par plus de cent cinquante artistes sur des palissades, façades, murs pignons ou cabines électriques.

Certaines fresques, éphémères, accompagnent les transformations urbaines ; une trentaine reste visible aujourd'hui. Le projet, mené avec l'asbl Spray Can Arts, fait de la rue un espace d'art accessible à tous. En 2024, Paliss'Art a reçu le Prix de l'Urbanisme dans la catégorie « projets de micro-architecture »

www.liege.be/fr/decouvrir/plein-air/art-public/palissart#c5=face

Jour 5 — Itinéraire d'appropriation territoriale

Parcours urbain comprenant :

- Opéra de Liège (discussion sur le faux marbre et la scagliola ; explication de ce qu'est un opéra, apports historiques et culturels)
- Fresques murales du parcours Paliss'art (analyse technique, mise en relation avec les compétences professionnelles acquises durant le parcours ACI)
- Cathédrale Saint-Paul
- Façades Art nouveau et Art déco
- Montagne de Bueren
- Palais des Princes-Évêques
- Déjeuner collectif et bilan final

Préparation en amont

Plusieurs semaines de préparation ont été nécessaires pour effectuer les vérifications administratives, clarifier les modalités logistiques, présenter l'IFAPME, expliquer les règles de vie collective et préparer émotionnellement les participants à vivre la mobilité comme une expérience choisie.

Impacts observés

Chez les participants

- Fierté et autonomie accrues
- Confiance renforcée
- Cohésion de groupe consolidée
- Motivation à poursuivre la formation

Chez les équipes

- Renforcement du partenariat
- Structuration d'un modèle de mobilité sécurisée
- Clarification des modalités d'accompagnement dans le cadre CCC

Bonnes pratiques issues de la mobilité

Bonne pratique n° 1 — Utiliser un support cartographique commun comme outil d'autonomie et de coopération

Observation de terrain

L'ensemble des participants disposait du même plan PDF des fresques Paliss'Art, transmis en amont via WhatsApp. Pendant le parcours, le groupe s'arrêtait régulièrement pour se situer collectivement. Les participants ayant des compétences linguistiques limitées en français utilisaient la carte pour désigner un point, demander confirmation ou proposer un itinéraire ; d'autres complétaient verbalement.

Contribution du cadre CCC

La mise à disposition d'un référentiel visuel partagé transforme l'orientation en activité collective structurée. Elle permet à chacun-e de participer, indépendamment du niveau de langue, et favorise l'entraide ainsi que la prise d'initiative dans l'espace urbain.

Bonne pratique n° 2 — Exploiter les situations imprévues comme séquences d'apprentissage contextualisées

Observation de terrain

À l'Opéra de Liège, l'absence de fresque attendue a conduit le groupe à observer les colonnes en faux marbre du bâtiment. Une question spontanée (« Qu'est-ce qu'un opéra ? ») a ouvert un échange sur la fonction culturelle du lieu et sur les métiers associés.

Contribution du cadre CCC

L'intégration des imprévus dans le déroulé pédagogique permet de relier observation technique, compréhension culturelle et lecture institutionnelle – elle demande une capacité du « guide » à apporter des éléments contextuels, culturels ou historiques, en lien avec le métier en cours d'acquisition par les apprenants. La mobilité devient un espace d'analyse active du territoire plutôt qu'un parcours figé.

Bonne pratique n° 3 — Identifier et valider les raisonnements techniques émergents

Observation de terrain

Face à une fresque située en hauteur, un participant a déduit l'usage d'une nacelle élévatrice pour sa réalisation. Cette analyse, fondée sur des critères techniques (hauteur, accès, surface), a été explicitement reconnue par l'encadrant.

Contribution du cadre CCC

La reconnaissance des raisonnements professionnels formulés par les apprenant-es consolide l'identité métier. Elle valorise les compétences déjà mobilisées et renforce la confiance dans l'analyse technique en situation réelle.

Bonne pratique n° 4 — Intégrer les détours comme moments d'approfondissement patrimonial

Observation de terrain

En recherchant une fresque, le groupe est entré dans le cloître puis dans l'intérieur de la cathédrale Saint-Paul. Cette visite non programmée a donné lieu à une observation attentive des volumes, matériaux et décors.

Contribution du cadre CCC

L'ouverture à des séquences non prévues enrichit la lecture du territoire et permet d'articuler découverte patrimoniale et analyse des surfaces, des techniques et des usages.

Bonne pratique n° 5 — Mettre en relation les symboles urbains et l'expérience collective du groupe

Observation de terrain

L'inscription « Société libre d'émulation » au fronton d'un des immeubles vus lors de l'itinéraire a été expliquée comme renvoyant à l'encouragement mutuel et au progrès collectif. Un participant a établi un parallèle avec la dynamique du groupe, notamment lors de l'ascension de la Montagne de Bueren.

Contribution du cadre CCC

L'analyse de symboles présents dans l'espace public permet d'expliciter des valeurs collectives vécues. Elle favorise l'identification du groupe à des principes partagés et renforce la cohésion.

Bonne pratique n° 6 — Préparer la mobilité sur le plan émotionnel et symbolique

Observation de terrain

Les séances préparatoires ont abordé les expériences migratoires antérieures de certain-es participant-es et ont repositionné le déplacement comme une opportunité choisie et structurée. L'accent a aussi été mis sur le fait que les apprenants représentaient Artemisia, en étaient les ambassadeurs tant dans le centre IFAPME de Liège que dans la ville.

Contribution du cadre CCC

La préparation émotionnelle sécurise l'engagement dans la mobilité et favorise une posture active. Elle est particulièrement déterminante pour des publics ayant connu des parcours migratoires contraints. La mise à jour explicite de la responsabilité du groupe dans la réussite du projet et dans le maintien et le développement du partenariat Artemisia-IFAPME est responsabilisant et valorisant.

Bonne pratique n° 7 — Assurer une présence encadrante continue et identifiable

Observation de terrain

Les participant-es savaient que les encadrant-es étaient présent-es à chaque étape et joignables via un groupe WhatsApp dédié.

Contribution du cadre CCC

Un cadre clairement identifié permet l'autonomie dans un environnement nouveau sans générer d'insécurité. La disponibilité encadrante soutient l'initiative plutôt que la dépendance.

Bonne pratique n° 8 — Intégrer les conditions matérielles comme levier pédagogique

Observation de terrain

Un hébergement individuel, stable et clairement identifié a été organisé pour l'ensemble du groupe, alors qu'une partie des apprenant-es connaît, en France, des situations d'hébergement instables ou précaires. Ce choix a été conçu comme un élément constitutif du dispositif de mobilité, et non comme une simple variable logistique.

Contribution du cadre CCC

La qualité des conditions matérielles conditionne la disponibilité à apprendre.

Proposer un cadre clair, sécurisé et respectueux renforce la concentration, soutient l'engagement et restaure une continuité dans le parcours. Le fait d'expérimenter, pendant la formation, une amélioration concrète des conditions de vie rend la progression crédible : si la situation s'améliore déjà dans cette étape intermédiaire, avant même la certification et la reconnaissance officielle des compétences, il devient possible d'anticiper une stabilisation durable à l'issue du parcours. En intégrant ces paramètres dans la conception pédagogique, le cadre CCC considère l'environnement matériel comme une composante active de l'apprentissage et de la projection professionnelle.

Elements de réflexion La mobilité à Liège s'inscrit dans un parcours déjà engagé, celui d'un ACI qualifiant où formation technique, production réelle et accompagnement socio-professionnel se déploient sur la durée. Pour des participants dont l'histoire est parfois marquée par une mobilité contrainte, le déplacement vers un autre pays européen met à l'épreuve le rapport à l'autonomie et à la projection professionnelle. La spécialisation en revêtements de sols constitue un ancrage concret, à partir duquel la ville peut être abordée autrement. L'itinéraire urbain est alors pensé comme un jeu, une forme de chasse aux décors où l'on observe, compare, formule des hypothèses techniques. Ce cadre ludique crée des moments privilégiés dans lesquels les rôles institués — apprenants, encadrants, direction — ne sont pas renversés, mais deviennent plus souples. Dans cette dynamique, les représentations évoluent : chacun découvre l'autre dans une posture d'attention, de curiosité ou d'initiative, portée par la bonne humeur et l'engagement collectif.

Cette expérience partagée renforce les liens au sein du groupe et modifie la qualité des interactions futures, en donnant une valeur nouvelle aux échanges qui se poursuivront dans la suite du parcours.





Bursa : refonte du programme de formation au çini (peinture sur carreaux de céramique) à travers une approche Culture · Métier · Citoyenneté

Le çini : une tradition artisanale et un système de production ancrés à Bursa

Le çini désigne l'art traditionnel de la peinture sur carreaux de céramique et sur objets de porcelaine, développé en Anatolie et parvenu à un haut degré de raffinement durant les périodes seldjoukide et ottomane. À Bursa, première capitale de l'Empire ottoman, le çini ne constitue pas seulement un élément décoratif de l'architecture : il représente une tradition artisanale profondément enracinée qui a façonné l'identité culturelle de la ville au fil des siècles. Les décors de carreaux présents dans les mosquées, les tombeaux et les külliyes (complexes architecturaux situés autour des mosquées) traduisent un langage visuel partagé, fondé sur la géométrie, les motifs floraux et des couleurs symboliques, étroitement liés à des valeurs spirituelles, sociales et artistiques.

Au-delà des objets finis, le çini renvoie à une organisation artisanale structurée : pratiques d'atelier, répartition des tâches, apprentissage progressif et transmission intergénérationnelle des savoir-faire. Historiquement, sa production impliquait des processus coordonnés—de la conception au dessin, puis à la mise en couleur, à l'émaillage et à la cuisson—exigeant travail collectif, discipline et normes communes. À Bursa, cette organisation du travail a contribué à structurer les communautés artisanales et à assurer la continuité des savoir-faire sur le territoire.

Le çini ne peut donc être réduit à un matériau ou à une technique décorative : il constitue une tradition vivante articulant artisanat, organisation sociale et continuité culturelle. Cette dimension le rend particulièrement pertinent dans le cadre de la démarche CCC, où le métier est envisagé non seulement comme compétence technique, mais comme pratique sociale participant à la construction de l'identité professionnelle, du sentiment d'appartenance collective et de la participation civique. À Bursa, le çini offre ainsi un point d'entrée structurant pour reconnecter les apprenants au patrimoine, à l'éthique du travail et à leur place au sein d'un écosystème culturel partagé.

Contexte

Depuis 2004, le département Kent Tarihi ve Tanıtımı (Département de l'histoire et de la promotion) de la Ville de Bursa, par l'intermédiaire de sa Direction des musées, coordonne les initiatives culturelles et éducatives municipales. Depuis 2019, il supervise une formation complète au çini (peinture sur céramique) destinée à des publics confrontés à des obstacles socioculturels et à des difficultés d'accès à l'emploi.

Ce programme, historiquement porté par le centre municipal de formation BUSMEK, reposait déjà sur des modules techniques solides et incluait des visites de sites patrimoniaux majeurs tels que Yeil Cami, le complexe de Muradiye et Iznik.

Dans le cadre du partenariat Erasmus+ KA220-VET Culture · Métier · Citoyenneté, la Ville de Bursa a pris, en 2024, la décision stratégique d'intégrer la méthodologie CCC à ce programme existant. L'objectif consistait à articuler plus étroitement le patrimoine matériel de la ville (mosquées, complexes ottomans, musées, sites archéologiques), le métier de peintre sur céramique, le développement social et civique des apprenants, la préparation à la poursuite de la carrière professionnelle des apprenant-es et la visibilité institutionnelle du programme en tant que composante de la politique publique locale.

Le processus de refonte s'est appuyé sur un travail conjoint associant formateur-rices de BUSMEK, médiateur-rices muséaux, équipes sociales et partenaires européens. Lancé officiellement en février 2024, le programme a bénéficié d'un fort soutien institutionnel, notamment mis en évidence lors d'une conférence de presse municipale organisée en octobre 2024 en présence du Maire, de la Direction des musées et des partenaires européens. Ce lancement a conféré au programme CCC de Bursa une dimension pleinement institutionnelle, inscrite dans la stratégie culturelle et sociale de la ville.

Présentation générale de l'activité

Le parcours CCC développé à Bursa repose sur la réorganisation d'un programme existant de formation au çini en un itinéraire d'apprentissage ancré dans la culture : plutôt que de créer un nouveau cours, l'approche CCC a été intégrée à un cadre professionnel déjà établi.

Le parcours articule trois dimensions interdépendantes : la culture, l'artisanat et la citoyenneté. Il combine :

- une formation technique en atelier / en salle ;
- des visites de sites patrimoniaux ;
- des activités créatives et collectives ;
- des restitutions publiques finales.

Un outil structurant central, la carte de la Route des décors sur céramiques de Bursa, relie les modules techniques aux sites patrimoniaux et aux missions d'observation, assurant la cohérence du parcours.

Le programme avant l'intégration de l'approche CCC

Avant l'intégration de l'approche CCC, le programme de formation au çini était principalement structuré autour d'un enseignement technique en atelier. Les apprenant-es suivaient des modules axés sur le dessin, la géométrie, la couleur, la peinture sur assiette et sur panneau, ainsi que sur les techniques de cuisson.

Bien que solide techniquement, le programme offrait peu d'occasions d'observation et d'interprétation structurées du patrimoine. Les références aux sites restaient implicites ; la collaboration entre formateur-rices, musées et équipes sociales était ponctuelle ; l'enseignement pensé comme un cours descendant (du sachant à l'apprenant) limitait parfois l'interaction et l'expression collective. Le programme fonctionnait efficacement comme formation professionnelle, mais l'articulation entre apprentissage d'une technique, patrimoine culturel et développement social, professionnel et civique demeurait faible.

Réorganisation du programme grâce à l'approche CCC

Le programme de formation a été repensé via une approche CCC centrée sur le patrimoine comme medium de transmission culturelle et d'acquisition des savoir-faire, avec pour visée de ne pas ajouter de contraintes ni d'augmenter le volume d'activités. Les motifs des carreaux peints et les éléments architecturaux observés dans les monuments de Bursa sont devenus des points de référence reliant observation, interprétation et pratique technique. Le patrimoine n'est plus mobilisé comme simple "connaissance de contexte", mais comme levier d'apprentissage actif, permettant aux apprenants de relier ce qu'ils voient, ce qu'ils font et ce qu'ils expriment.

Mise en œuvre du parcours : une expérience collective et incarnée

1. Méthodologie active : théâtre créatif

Le théâtre créatif a été introduit dans le parcours CCC afin de favoriser l'expression et l'interaction au moyen de courts exercices physiques ou fondés sur des rôles. Cette méthode s'est révélée particulièrement efficace dans des groupes linguistiquement diversifiés, en soutenant la confiance et la cohésion. Elle a notamment été utilisée pour aborder corporellement et collectivement les questions liées à la sécurité et à la santé au travail lors d'ateliers dédiés.



2. Développement collectif d'un outil partagé : la carte de la Route des décors sur céramiques de Bursa

Les apprenant-es, les formateur-rices, les médiateur-rices muséaux et des expert-es culturel-les ont élaboré collectivement la carte de la Route des décors sur céramiques de Bursa, qui rassemble 19 sites patrimoniaux clés, des exercices d'observation associés, des motifs de référence et des liens vers des modules techniques. La carte sert de cadre pédagogique et territorial commun.

3. Articulation entre modules techniques et visites patrimoniales

Chaque module technique est associé à des sites patrimoniaux et structuré autour de missions simples : observer, dessiner, formuler des hypothèses techniques, puis relier les observations à la pratique en atelier. Cette articulation renforce la continuité entre visites sur site et apprentissage technique.

4. Développer l'autonomie et la participation citoyenne

Les apprenants interagissent avec des guides et des artisans, participent à des expositions et à des restitutions numériques, et utilisent des outils numériques pour favoriser l'autonomie et l'inclusion, en particulier pour les personnes ayant des compétences limitées à l'écrit ou une maîtrise limitée du turc.

Analyse des pratiques de coordination : les principes du cadre CCC en action

Le parcours s'est appuyé sur une coordination renforcée entre formateur·rices, médiateur·rices muséaux et équipes socio-éducatives. Des temps de coordination courts et réguliers ont permis des ajustements continus. Dans cette dynamique, la posture de l'équipe encadrante/accompagnatrice a évolué d'un rôle d'instruction vers un rôle de facilitation, ce qui a soutenu l'autonomie des apprenantes et la dynamique collective.

Impacts observés et reproductibilité

Chez les apprenantes, le parcours a permis :

- une autonomie accrue ;
- une meilleure capacité à relier motifs, sites et techniques ;
- une confiance renforcée dans l'expression ;
- une projection professionnelle plus lisible.

Au sein des équipes, le parcours a renforcé la coordination, clarifié les rôles de médiation et accru la capacité à accompagner des publics diversifiés.

Au niveau institutionnel, le programme CCC de Bursa a :

- consolidé le portage institutionnel du programme par la municipalité ;
- reconnu le patrimoine lié à la céramique comme ressource sociale ;
- démontré une transférabilité à d'autres métiers artisanaux.

Bonnes pratiques de coordination

Bonne pratique n° 1 — Penser l'apport CCC à partir de l'existant

Observation de terrain

Le programme de formation au çini disposait déjà d'un contenu technique structuré et reconnu institutionnellement. L'intégration de l'approche CCC s'est faite par réorganisation des séquences et mise en cohérence des modules existants, sans grande modification du volume horaire ni du référentiel technique.

Contribution de l'approche CCC

En réorganisant l'existant plutôt qu'en le remplaçant, l'approche CCC montre qu'une transformation pédagogique peut se faire sans bouleversement structurel. Elle agit comme une couche transversale qui renforce le sens, la cohérence et l'impact, tout en préservant les exigences techniques. Cela réduit les résistances institutionnelles, sécurise les formateur·rices et rend la démarche transférable à d'autres dispositifs professionnels.

Bonne pratique n° 2 — Faire du patrimoine un support actif d'apprentissage

Observation de terrain

Les visites patrimoniales ont été reliées explicitement aux modules techniques : observation de motifs in situ, hypothèses techniques, retour en atelier pour mise en pratique.

Contribution de l'approche CCC

Le patrimoine devient un medium pédagogique structurant. Il relie observation, interprétation et geste professionnel, renforçant la cohérence entre territoire et formation.



Bonne pratique n° 3 — Co-construire un outil territorial commun

Observation de terrain

La carte de la Route des décors sur céramiques de Bursa a été élaborée collectivement par des formateur·rices, des médiateur·rices muséaux et les apprenant·es. Elle relie 19 sites patrimoniaux aux modules techniques et sert de support structurant au parcours.

Contribution de l'approche CCC

Un outil partagé permet aux acteur·rices de travailler à partir de repères communs, de clarifier les objectifs et d'assurer la continuité entre atelier et terrain. La co-construction, même guidée, engage les apprenant·es à la fois collectivement et individuellement : elle transforme l'outil en production commune plutôt qu'en simple support pédagogique, renforce l'investissement personnel et consolide l'appropriation du territoire. Elle structure ainsi la coordination tout en facilitant la reproductibilité du dispositif.



Bonne pratique n° 4 — Cadencer les visites pour favoriser l'attention et l'analyse

Observation de terrain

Les sorties patrimoniales ont été limitées à un nombre restreint d'arrêts, chacun associé à une mission d'observation précise.

Contribution de l'approche CCC

La focalisation sur des objectifs clairs renforce l'attention, facilite l'analyse technique et maintient l'engagement, notamment pour des publics peu familiers des codes patrimoniaux.

Bonne pratique n° 5 — Installer l'atelier hors-les-murs

Observation sur le terrain

Les apprenant·es participent à des expositions, à des festivals (comme l'Archeofest), à des ateliers publics et à des formations complémentaires (communication, entrepreneuriat).

Ce que cela produit dans l'approche CCC

L'exposition au public relie la formation à des contextes sociaux, culturels et économiques réels. Elle renforce la projection professionnelle, la confiance et la visibilité, et ouvre l'accès à des réseaux plus larges. Le parcours CCC étend ainsi l'apprentissage au-delà du lieu de formation et soutient les trajectoires vers l'emploi ou l'activité indépendante.

Bonne pratique n° 6 — Utiliser le numérique pour libérer l'autonomie, sans remplacer l'expérience

Observation sur le terrain

Des outils comme Google Lens et Polarsteps sont utilisés pour traduire des panneaux, documenter des observations et produire des carnets de bord lors des visites.

Ce que cela produit dans l'approche CCC

Le numérique réduit les barrières linguistiques et à l'écrit, et soutient l'autonomie et l'inclusion. Les outils restent au service de l'expérience physique, sociale et sensorielle : ils complètent l'apprentissage incarné sans s'y substituer.

Bonne pratique n° 7 — Mobiliser le théâtre créatif comme outil d'activation pédagogique

Observation de terrain

Des séquences de creative drama ont été intégrées en atelier et lors des visites patrimoniales : mises en situation brèves, jeux de rôle liés aux métiers (artisan, commanditaire, conservateur), exercices corporels pour incarner un motif ou un élément architectural, reformulations gestuelles avant verbalisation.

Contribution de l'approche CCC

L'intégration du théâtre créatif crée un espace sécurisé d'expérimentation où l'erreur est autorisée et où l'engagement précède la maîtrise verbale.

En sollicitant le corps, l'imaginaire et la coopération, ces séquences facilitent l'entrée dans l'analyse, renforcent la cohésion du groupe et permettent à des apprenant-es peu à l'aise à l'oral d'accéder à la compréhension par l'action avant la mise en mots. Le théâtre devient ainsi un levier méthodologique pour articuler culture, métier et participation collective.

Elements de réflexion À Bursa, le travail a consisté à reconfigurer un programme technique existant afin d'en faire un parcours pleinement articulé au patrimoine et à la dimension civique du territoire. La formation au çini s'inscrit désormais dans une continuité explicite entre gestes d'atelier, observation des sites patrimoniaux et compréhension de l'histoire culturelle locale. Les motifs étudiés prennent sens à travers leur présence dans les monuments, leur inscription dans une organisation artisanale et leur rôle dans l'identité de la ville. Cette mise en cohérence transforme la perception du métier : il ne s'agit plus seulement d'acquérir une technique, mais de comprendre sa place dans un écosystème culturel vivant.

La coordination renforcée entre formateur-rices, médiateur-rices et acteurs institutionnels structure cette cohérence. La posture pédagogique évolue vers davantage de facilitation, ce qui permet aux apprenantes d'articuler elles-mêmes observation, analyse et pratique. Les principes mobilisés — explicitation des liens entre atelier et territoire, outil partagé, travail inter-acteurs, ancrage institutionnel — constituent une méthode aisément transférable à d'autres métiers et à d'autres contextes territoriaux.





/smiltene : Le /entier des symboles lettons

Smiltene : où forêts, symboles et communauté façonnent l'appartenance

Située dans le nord-est de la Lettonie, dans la région de Vidzeme, Smiltene est une petite ville caractérisée par ses forêts, ses lacs et une forte identité rurale. Historiquement façonnée par les traditions agricoles, forestières et artisanales, Smiltene entretient un lien étroit entre paysage, vie communautaire et patrimoine culturel.

Contrairement aux grands centres urbains, l'échelle de Smiltene favorise la proximité entre les institutions, les établissements scolaires et les autorités locales, rendant la collaboration structurellement possible. Le patrimoine immatériel — notamment les symboles traditionnels lettons, le folklore et les rituels saisonniers — demeure profondément ancré dans la vie quotidienne et l'espace public.

Ce contexte territorial rend Smiltene particulièrement propice au développement d'un parcours CCC fondé sur l'interprétation symbolique, l'identité locale et l'appartenance collective.

Le Sentier des symboles lettons est un parcours culturel, social et civique développé à Smiltene pour soutenir l'intégration, la compréhension mutuelle et le sentiment d'appartenance parmi des jeunes issus de milieux culturels diversifiés. Ancré dans le patrimoine immatériel letton, le parcours utilise les symboles traditionnels (zimes) comme support pour explorer l'identité, les valeurs, le territoire et la coexistence.

À travers l'observation, l'interprétation, des activités collectives et des outils numériques, le parcours invite les participant·es à relier les traditions symboliques anciennes à la vie contemporaine, transformant ainsi le patrimoine local en ressource active pour l'éducation, la cohésion et la citoyenneté.

Contexte

Smiltenes Tehnikums accueille un public diversifié, comprenant des élèves en formation professionnelle, des migrant·es, des jeunes russophones (minorité nationale) et ukrainien·nes (réfugié·es de guerre), des apprenant·es rencontrant des difficultés scolaires ou relationnelles, ainsi que des jeunes pouvant se sentir culturellement déconnecté·es.

Les équipes pédagogiques ont identifié des défis récurrents :

- connaissance limitée du patrimoine local,
- manque de cohésion entre les groupes,
- tensions ou préjugés entre communautés,
- difficulté à exprimer identité et valeurs.

Les symboles traditionnels lettons ont été identifiés comme pouvant apporter une réponse pertinente à ces défis. Présents dans l'artisanat, l'architecture, le folklore et les objets du quotidien, ils véhiculent des valeurs universelles telles que la protection, l'harmonie, la nature, la famille et la continuité — ce qui en fait des outils puissants pour le dialogue interculturel.

Dans un territoire rural caractérisé par une faible densité démographique et par le départ régulier des jeunes vers la capitale ou l'étranger, la question de l'ancrage local constitue un enjeu structurant. Le Sentier des symboles s'inscrit également dans cette perspective : il ne vise pas uniquement la cohésion scolaire, mais participe à la construction d'un lien durable entre les jeunes et leur territoire, en redonnant visibilité et valeur au patrimoine immatériel local.

L'inscription dans le cadre CCC a permis de structurer ces éléments culturels en un parcours cohérent et reproductible.

Présentation générale de l'activité

Développement du parcours

Le Sentier des symboles lettons a été initié par l'école d'enseignement technique et professionnel Smiltenes Tehnikums comme une réponse éducative aux défis sociaux et interculturels auxquels ses élèves sont confrontés. Les enseignant·es ont identifié la nécessité d'une activité structurée capable de renforcer la cohésion du groupe, de favoriser la compréhension culturelle et de renforcer le sentiment d'appartenance des élèves au territoire local.

Reconnaissant le potentiel pédagogique des symboles traditionnels lettons (*zīmes*) en tant que porteurs de sens, d'identité et de valeurs partagées, l'établissement a développé le concept initial d'un parcours urbain symbolique ancré dans le patrimoine immatériel local.

À la suite de cette initiative, Smiltene Tehnikums a établi une coopération avec le département du tourisme de la municipalité, qui a soutenu le développement du parcours dans le cadre de la stratégie de promotion culturelle et territoriale de la ville. Cette collaboration a permis l'installation d'une signalisation physique, l'intégration dans les plateformes touristiques locales et une accessibilité élargie au public.

Le parcours a donc été développé selon un processus en deux étapes :

- Initiative éducative portée par l'école, fondée sur des besoins pédagogiques.
- Partenariat institutionnel avec l'autorité touristique locale, garantissant l'ancrage territorial et la durabilité.

Cette double assise — éducative et municipale — confère au Sentier des symboles lettons à la fois une profondeur pédagogique et une légitimité territoriale. Il ne s'agit pas seulement d'une activité scolaire, mais d'un parcours CCC structuré, intégré à l'environnement local et accessible à des publics plus larges.

La coordinatrice CCC a assuré l'articulation entre l'établissement scolaire, les acteurs culturels, l'office de tourisme et la municipalité. Elle a travaillé à rendre compatibles des logiques professionnelles, des temporalités et des objectifs distincts. Cette capacité de coordination a constitué un levier décisif dans la réussite du dispositif.

Objectifs du parcours

L'objectif de la création du Sentier des symboles lettons est de promouvoir l'intégration, la cohésion, la compréhension mutuelle et le sentiment d'appartenance entre des personnes de nationalités différentes, grâce au pouvoir de la culture, des traditions et des outils numériques, afin de faire de Smiltene un environnement convivial, ouvert et culturellement riche.

Objectifs culturels

- Présenter le patrimoine immatériel letton à travers les symboles
- Développer la compréhension des traditions locales et des valeurs partagées
- Relier les symboles historiques à la vie contemporaine

Objectifs éducatifs et sociaux

- Renforcer la cohésion du groupe
- Encourager le dialogue entre élèves issus de cultures diverses
- Développer la confiance dans l'expression

Objectifs civiques

- Consolider l'appartenance territoriale
- Encourager la participation active
- Promouvoir une identité locale inclusive

Le Sentier des symboles lettons

Le Sentier des symboles lettons est organisé comme un parcours territorial structuré, intégré à la vie scolaire et à l'espace public local. Il se compose de deux itinéraires pédestres (5 km et 2 km) à travers Smiltene, balisés par des panneaux physiques et soutenus par des outils numériques. Le parcours comprend plus de quinze symboles lettons et les supports pédagogiques liés sont accessibles à la fois en ligne et en format imprimé.

Il est principalement utilisé avec les élèves de première année en début d'année scolaire comme activité d'intégration et d'orientation.

Les participant-es parcourent l'itinéraire en petites équipes, réalisent des missions symboliques, documentent leurs observations et mènent une réflexion collective. L'activité est adaptable aussi bien pour des groupes scolaires internes que pour des publics plus larges.

Déroulé étape par étape

Étape 1 — Présentation des symboles (préparation en classe)

- Les élèves découvrent une sélection de symboles lettons. Ils sont invités à interpréter librement leur signification avant de recevoir des explications historiques (soleil, harmonie, travail, protection, foyer, etc.).
- Questions déclencheuses : « Que vous évoque ce symbole ? » ; « Reconnaissez-vous des symboles similaires dans votre culture ? »
- Les apports de contexte ne sont fournis qu'après l'échange.

Étape 2 — Exploration du sentier en extérieur

Les élèves parcourent le sentier en équipes de 4 à 6 personnes. À des arrêts désignés, ils réalisent des missions courtes :

- identifier des éléments environnementaux évoquant le symbole ;
- former le symbole avec leur corps ;
- recréer le symbole avec des matériaux naturels ;
- associer une valeur ou un souhait au symbole ;
- résoudre de courtes énigmes ;
- photographier des interprétations symboliques.

Les smartphones sont utilisés uniquement pour l'orientation et la documentation.

Étape 3 — Activités socio-émotionnelles et interculturelles

Afin d'approfondir l'expérience, plusieurs activités sont proposées :

- danse traditionnelle en groupe (activité inclusive, mise à niveau de la confiance) ;
- jeu de rôle sur le "choc culturel" (empathie, accueil) ;
- atelier « Ma langue maternelle » (partage de mots importants) ;
- discussion sur les sous-cultures (styles musicaux, codes, affiliations).

Ces activités prolongent l'interprétation symbolique par des récits personnels et permettent aux jeunes de relier symboles, valeurs et identités dans un cadre sécurisant.

Étape 4 — Réflexion collective et clôture

À la fin du parcours, chaque groupe sélectionne :

- un symbole qui le représente ;
- une photo ou une création ;
- une valeur associée ;
- une phrase ou un geste expliquant le choix.

Cette étape consolide l'appartenance et l'identité commune. Elle permet aussi de mieux comprendre la diversité des élèves, de valoriser chaque voix et d'encourager l'expression, y compris non verbale.

Préparation de l'activité

La préparation a inclus :

- évaluation des besoins (distance culturelle, défis de cohésion) ;
- sélection et cartographie des symboles ;
- conception et test des itinéraires ;
- collaboration avec le service du tourisme ;
- création d'outils numériques et imprimés ;
- réunions de coordination hebdomadaires ;
- planification des risques et mesures de remédiation

Une attention particulière a été portée à la pédagogie afin d'éviter la surcharge et de privilégier la curiosité plutôt que la maîtrise théorique.

Bonnes pratiques de coordination issues du parcours CCC

Bonne pratique n° 1 — Commencer par l'interprétation personnelle

Observation de terrain

La séance démarre par une interprétation libre des symboles : les élèves disent « ce que cela leur évoque » avant toute explication historique. Les apports de contexte n'interviennent qu'après l'échange, à partir des hypothèses formulées par le groupe.

Contribution de l'approche CCC

Entrer par l'interprétation personnelle crée un accès immédiat, sans prérequis. Cette inversion du schéma « explication exercice » installe une posture active, valorise les représentations et renforce l'inclusion : chacun-e peut contribuer dès le début, quel que soit son niveau de langage ou de connaissance.

Bonne pratique n° 2 — Créer des passerelles interculturelles

Observation de terrain

Marco, enseignant italien à Sienne, lors de sa participation au parcours à Smiltene, a reconnu des significations proches de celles de sa propre culture après la séance d'introduction. Il s'est senti plus à l'aise dans le lieu et plus proche du groupe.

Contribution de l'approche CCC

Le cadrage symbolique préalable facilite la connexion interculturelle : il rend visibles des points communs sans gommer les différences. En construisant une base partagée d'interprétation, le groupe réduit le risque d'exclusion et gagne en confiance pour coopérer, notamment lorsque les langues et les codes sociaux divergent.

Bonne pratique n° 3 — Diversifier les canaux d'activité et d'apprentissage

Observation de terrain

Tout au long du sentier, les élèves réalisent des tâches variées et courtes : chercher des analogies dans l'environnement, former le symbole avec le corps, le recréer avec des éléments naturels, associer une valeur, résoudre une énigme, produire une photo.

Contribution de l'approche CCC

La variété des modalités (corporelle, visuelle, matérielle, narrative) permet à chacun-e de trouver une manière d'entrer dans l'activité, y compris sans aisance verbale. Cette diversification soutient l'attention, déclenche l'engagement et ancre la compréhension dans des traces concrètes plutôt que dans un commentaire abstrait.

Bonne pratique n° 4 — Favoriser l'intégration par des dispositifs courts et structurés

Observation de terrain

Des missions de 2 à 5 minutes, des consignes simples et une organisation en petits groupes facilitent la participation. Le dispositif prévoit également plusieurs formes d'expression (verbale, gestuelle, graphique, photographique), des règles explicites de bienveillance et un rituel final commun.

Contribution de l'approche CCC

Le cadre court et structuré réduit la pression, limite la fatigue et sécurise les participant-es : chacun-e sait quoi faire, pendant combien de temps et selon quelles modalités. La diversité devient alors une ressource (points de vue, langues, styles) plutôt qu'un facteur d'évitement, et l'intégration se construit par l'action partagée.

Bonne pratique n° 5 — Assurer une coordination structurée et légère

Observation de terrain

Une coordination simple et régulière (réunions hebdomadaires brèves) permet d'ajuster l'organisation. Les rôles sont répartis (animation, observation, soutien), l'itinéraire est testé en amont, un scénario alternatif est prévu en cas d'intempéries et un briefing concis est donné avant le départ.

Contribution de l'approche CCC

Une organisation légère mais explicite sécurise la mise en œuvre sans l'alourdir. Elle protège la qualité pédagogique (cadre, rythme, gestion des imprévus), réduit la charge pour les équipes et garantit que l'activité reste fluide, lisible et soutenable dans la durée.

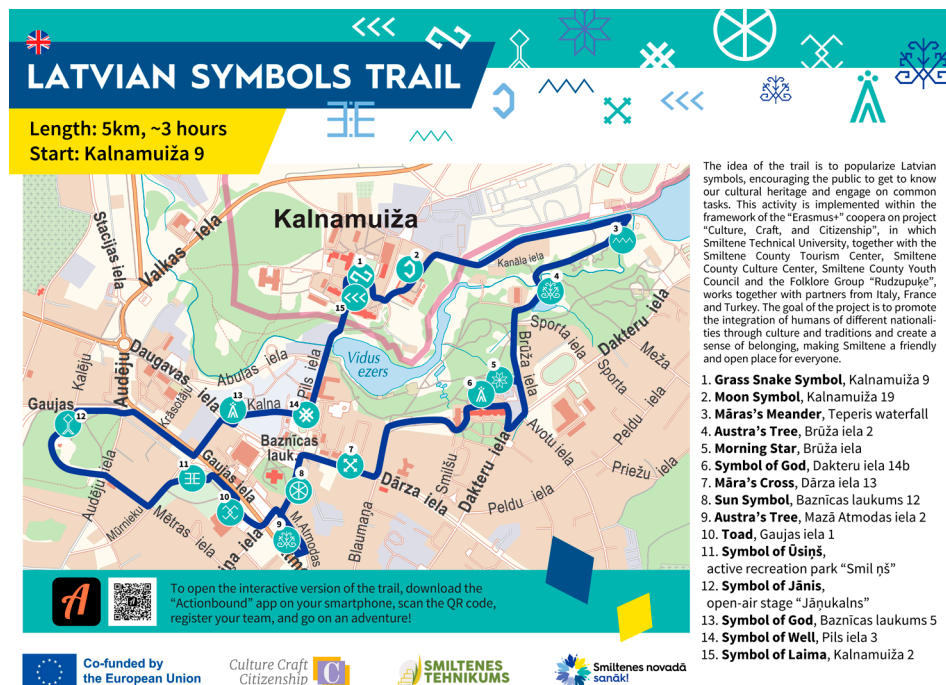
Bonne pratique n° 6 — Articuler supports physiques et outils numériques

Observation de terrain

Le parcours combine signalétique urbaine, documents imprimés et outils numériques accessibles en ligne. Une version papier est disponible pour celles et ceux qui ne souhaitent pas utiliser leur téléphone.

Contribution de l'approche CCC

La complémentarité des supports renforce l'accessibilité et permet d'adapter l'activité aux préférences et contraintes des participant·es. Elle facilite également la documentation et la continuité du parcours au-delà du moment présent.



Le parcours est relié à Google Maps via l'application ActionBound.

Nom de l'itinéraire sur l'application ActionBound : LATVIEŠU ZĪMJU TAKA

Des statistiques sont disponibles et les utilisateurs peuvent laisser des commentaires. Une version papier existe également pour les personnes ne souhaitant pas utiliser leur téléphone. Des panneaux physiques facilitent le suivi sur place.

Les utilisateurs sont invités à partager des photos de symboles lettons observés dans d'autres lieux.

<https://visit.smiltene.lv/piedzivo/latvie-su-zimju-taka/>

<https://www.smiltenesnovads.lv/lv/jaunums/smiltene-novada-turisma-informacijas-centra-pieejama-latviesu-zimju-takas-karte>

Bonne pratique n° 7 — Instituer des rituels d'ouverture, de reprise ou de clôture

Observation de terrain

Le parcours se conclut par des rituels simples : photo collective, formation symbolique, sélection d'un symbole « représentatif » du groupe, choix d'une valeur et d'une phrase ou d'un geste associé.

Contribution de l'approche CCC

Les rituels donnent une forme commune à l'expérience : ils marquent un « avant/après », consolident l'appartenance et fixent une mémoire collective. Ils structurent les séquences d'apprentissage et rassurent ; ils permettent aussi de valoriser l'expression non verbale et de rendre visibles des identités multiples dans un cadre partagé.

Bonne pratique n° 8 — Positionner les activités dans le parcours en fonction de leur intérêt stratégique

Observation de terrain

Le Sentier des symboles est principalement proposé aux élèves de première année, au début du cycle scolaire, comme activité d'intégration et d'orientation.

Contribution de l'approche CCC

Choisir le moment de mise en œuvre influence fortement l'impact. En l'inscrivant dès l'entrée en formation, le parcours devient un cadre commun de référence : il structure la cohésion du groupe, clarifie les repères territoriaux et installe une dynamique collective dès le départ.

Bonne pratique n° 9 — Oser le partenariat stratégique !

Observation de terrain

La coopération avec le Centre d'Information Touristique de la ville de Smiltene a permis de transformer le parcours en itinéraire accessible au public via l'app Actionbound, d'améliorer la cartographie et la diffusion et d'articuler deux usages : l'intégration des étudiant·es de première année et la valorisation touristique du patrimoine local.

Contribution de l'approche CCC

Un partenariat stratégique change l'échelle du dispositif : il élargit les publics, renforce la légitimité territoriale et sécurise la pérennité (supports, visibilité, ancrage institutionnel). Il permet aussi d'articuler plus clairement les dimensions culturelles, sociales et civiques du parcours dans l'espace public.

Résultats observés et suivi

Résultats observés :

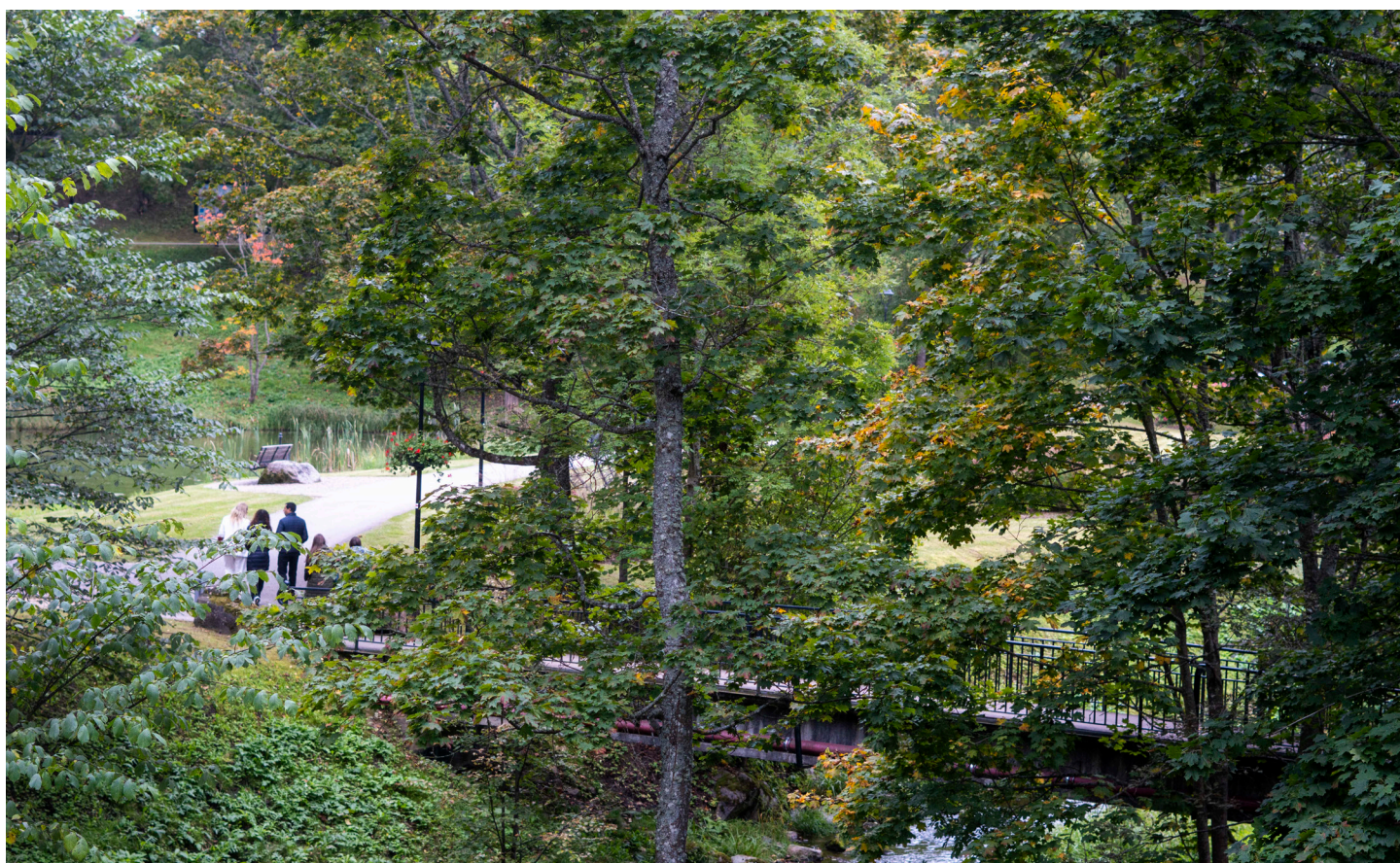
participation accrue d'élèves habituellement réservés ;
amélioration de la communication entre communautés linguistiques ;
réduction des tensions ;
renforcement du sentiment d'appartenance au territoire ;
satisfaction et engagement élevés.

Environ 100 élèves ont participé (soit 20 % de la population scolaire en 2025), avec une croissance prévue en 2026.

Le parcours est désormais intégré dans les programmes scolaires et sert de modèle pour d'autres parcours thématiques.

Éléments de réflexion Le parcours de Smiltene montre comment le patrimoine immatériel peut devenir un levier structurant pour un établissement d'enseignement professionnel confronté à des enjeux de diversité culturelle et de cohésion. Les symboles traditionnels lettons ne sont pas mobilisés comme objets d'étude patrimoniale isolés, mais comme supports d'expression personnelle, d'identification et de dialogue. En permettant aux élèves d'interpréter les signes avant d'en recevoir l'explication, le dispositif ouvre un espace où chacun peut inscrire sa propre histoire dans un cadre commun. Le patrimoine devient ainsi un outil de cohésion sociale, un vecteur d'inclusion interculturelle et un moyen de valoriser le territoire, tout en établissant un pont explicite entre tradition et usages numériques contemporains.

L'expérience met également en évidence que l'efficacité du parcours ne tient pas principalement à la succession des activités proposées, mais à la qualité de sa conception et à la cohérence de sa mise en œuvre. La structuration de l'itinéraire, la clarté des missions confiées aux groupes, la coordination entre l'école et la municipalité, ainsi que la posture facilitatrice des encadrants constituent les éléments déterminants. Ce sont ces choix méthodologiques et organisationnels qui transforment une promenade symbolique en véritable parcours de médiation culturelle territoriale.



ITINÉRAIRE CCC 1



Paris : du décor à la citoyenneté, une visite du Sénat

Un lieu où se concentrent les ors du pouvoir et l'exercice de la pleine citoyenneté

La visite du Sénat français a été conçue comme un itinéraire civique et culturel inscrit dans le cadre CCC pour les stagiaires d'Artemisia Formation.

Entrer dans un lieu de pouvoir politique et d'histoire qui est aussi un symbole de la démocratie française a permis aux participants de confronter leurs propres représentations des institutions tout en découvrant la forte présence des arts décoratifs dans un bâtiment public majeur. Au-delà de son rôle institutionnel, le Sénat est un monument historique dont l'identité est façonnée par l'architecture, les matériaux, l'ornementation et la décoration symbolique. Pour des apprenants formés à la peinture décorative, cette visite a constitué une opportunité d'observer comment leur futur métier contribue à la préservation, à la transmission et à la signification des espaces républicains.

Contexte

Artemisia accompagne un groupe de stagiaires dans leur formation qualifiante en peinture décorative. Ces apprenants, souvent éloignés du monde du travail ou des milieux patrimoniaux et culturels, découvrent progressivement des techniques décoratives telles que le faux bois, le faux marbre et les patines, ainsi que les codes culturels associés à leur future profession.

La visite du Sénat résulte de la convergence de plusieurs éléments :

un chantier-école réalisé dans un immeuble de Paris Habitat, présenté publiquement en présence d'une élue municipale également sénatrice ;
une opportunité civique : la sénatrice invite chaque année les habitants de sa circonscription à visiter le Sénat ;
un partenariat consolidé entre Artemisia, Paris Habitat, les réseaux d'insertion et les acteurs sociaux locaux.

Cette activité ne s'est donc pas présentée comme une simple visite culturelle, mais comme l'aboutissement d'un parcours professionnel existant et d'une dynamique institutionnelle cohérente.

Présentation générale de l'activité

Type d'activité : Itinéraire civique, culturel et professionnel inscrit dans le cadre CCC

Lieu : Sénat français, Paris

Participants :

- Employés en insertion professionnelle formés par Artemisia
- Formateurs et encadrants
- Guide du Sénat
- Une sénatrice

Thématiques principales :

- Citoyenneté et institutions démocratiques
- Patrimoine et arts décoratifs
- Légimité professionnelle

Objectifs de l'itinéraire

L'itinéraire visait à :

- rendre les institutions concrètes et accessibles à des personnes qui en sont généralement éloignées ;
- permettre aux participants d'entrer dans un lieu prestigieux sans intimidation ;
- relier l'artisanat décoratif aux bâtiments publics et patrimoniaux ;
- encourager le questionnement et le dialogue ;
- renforcer la confiance et la projection professionnelle. Approche CCC – Articulation entre institution, patrimoine et artisanat

Approche CCC – Articulation entre institution, patrimoine et artisanat

L'approche CCC a reposé sur une médiation constante entre :

- le discours institutionnel (rôle du Sénat, fonctionnement démocratique) ;
- l'observation patrimoniale (architecture, décoration, symboles) ;
- la culture professionnelle des apprenants (techniques décoratives, matériaux, savoir-faire).

Rôle clé de la formatrice en culture du décor

Tout au long de la visite, la formatrice spécialisée en culture décorative est intervenue pour :

- expliciter le vocabulaire architectural et décoratif ;
- analyser les techniques visibles dans le palais ;
- situer les styles dans leur contexte historique ;
- montrer comment un peintre décorateur lit un site patrimonial.

Cette complémentarité entre le guide institutionnel et la formatrice a produit une dynamique pédagogique riche.

Les participants ont pris conscience qu'ils disposaient déjà de compétences pertinentes dans un lieu prestigieux. Le guide du Sénat s'est appuyé sur ces interventions et a souligné l'importance des peintres décorateurs dans la conservation des intérieurs patrimoniaux, renforçant ainsi la légitimité professionnelle des apprenant-es.

Déroulement de l'itinéraire – Étapes principales

Étape 1 – Accueil et cadrage extérieur

Présentation :

- histoire du palais ;
- rôle institutionnel ;
- déroulé de la visite.

Questions spontanées :

- « Qui peut entrer ici ? »
- « Est-ce ouvert à tous ? »
- « Pourquoi y a-t-il deux chambres ? »

Ces interrogations ont immédiatement installé une dynamique participative.

Étape 2 – Observation architecturale

Lors du parcours dans les cours et salons :

- observation des volumes ;
- lecture des matériaux ;
- analyse des programmes décoratifs.

Les apprenants ont comparé ce qu'ils voyaient avec les techniques étudiées en formation. Le formateur a assuré la médiation technique.

Étape 3 – Reconnaissance professionnelle

Dans les salons :

- identification de faux marbres et de matériaux factices ;
- questionnement sur la conservation ;
- comparaison entre techniques historiques et contemporaines.

Le guide a reconnu explicitement la pertinence de ces analyses.

Un basculement s'est opéré :

les participants ont adopté une posture de futurs professionnels plutôt que de visiteurs passifs.

Étape 4 – Échange avec la sénatrice

Dans l'hémicycle, la sénatrice a présenté :

- son parcours ;
- ses responsabilités ;
- la réalité de la fonction politique.

Questions des participants :

- « Votre travail est-il difficile ? »
- « Combien d'heures travaillez-vous ? »
- « Comment gérez-vous la pression ? »

L'échange a humanisé l'institution et réduit la distance symbolique.

Étape 5 – Débriefing collectif

Discussion sur :

- les espaces marquants ;
- les éléments décoratifs observés ;
- l'évolution de leur perception des institutions.

Préparation de l'activité

La préparation comprenait :

- séances pédagogiques sur les institutions ;
- ateliers d'observation décorative ;
- clarification des codes de conduite ;
- accompagnement individualisé pour les personnes nécessitant un soutien spécifique.

L'objectif était de créer un cadre sécurisant favorisant la curiosité et l'expression.

Effets observés

Pour les stagiaires :

- plus grande aisance à s'exprimer ;
- fierté d'accès à un lieu symbolique ;
- intérêt renforcé pour la décoration patrimoniale ;
- motivation accrue pour la formation ;
- sentiment de légitimité dans les espaces institutionnels.

Bonnes pratiques issues de l'itinéraire

Bonne pratique n°1 — Ancrer l'activité civique dans un contexte professionnel réel

Observation de terrain

L'itinéraire au Sénat s'inscrit dans la continuité d'un chantier-école réalisé dans un immeuble de Paris Habitat, présenté publiquement en présence d'un élu local également sénateur. La visite prolonge ainsi un parcours professionnel déjà engagé.

Contribution de l'approche CCC

L'articulation entre activité professionnelle concrète et visite institutionnelle renforce la cohérence de la démarche. Elle donne sens à l'entrée dans le lieu, consolide la légitimité des apprenants et relie engagement civique et trajectoire professionnelle.

Bonne pratique n° 2 — Préparer l'entrée dans un lieu institutionnel symbolique

Observation de terrain

Des séances préparatoires ont explicité le rôle du Sénat, son fonctionnement, ainsi que les codes de conduite attendus lors de la visite. Un travail spécifique a porté sur la légitimité des apprenants à entrer dans un lieu de pouvoir.

Contribution de l'approche CCC

La préparation symbolique sécurise l'expérience et favorise une posture active. Elle permet aux participants d'investir l'espace institutionnel avec assurance et d'entrer dans la visite comme sujets légitimes plutôt que comme observateurs intimidés.

Bonne pratique n° 3 — Associer médiation institutionnelle et médiation professionnelle

Observation de terrain

La visite a été co-animée par un guide institutionnel et un formateur en culture décorative. Les éléments historiques et politiques ont été mis en relation avec l'analyse des techniques décoratives, des matériaux et des programmes ornementaux.

Contribution de l'approche CCC

La complémentarité des médiations relie discours civique et lecture professionnelle du patrimoine. L'observation architecturale devient un support d'apprentissage actif, renforçant la reconnaissance des compétences techniques des apprenants dans un lieu prestigieux.

Bonne pratique n° 4 — Encourager le questionnement direct et spontané

Observation de terrain

Les participants ont posé librement des questions sur le fonctionnement du Sénat, l'accès au bâtiment et les responsabilités politiques. Ces interventions ont structuré la dynamique de la visite.

Contribution de l'approche CCC

L'encouragement à l'expression personnelle installe un rapport direct à l'institution. Le questionnement devient un acte de participation civique et un levier de compréhension active des mécanismes démocratiques.

Bonne pratique n° 5 — Organiser une rencontre incarnée avec un·e représentant·e institutionnel·le

Observation de terrain

Un échange structuré avec une sénatrice a permis aux apprenants d'aborder le parcours, les responsabilités et les contraintes de la fonction politique. Les questions ont porté sur le quotidien professionnel et la gestion des responsabilités.

Contribution de l'approche CCC

La rencontre directe humanise l'institution et rend la citoyenneté concrète. Elle établit un lien entre trajectoires individuelles et engagement public, et renforce la capacité des apprenants à se projeter dans des espaces institutionnels avec confiance.

Éléments de réflexion La visite du Sénat s'inscrit dans une continuité relationnelle construite dans le temps, à partir de partenariats locaux, de chantiers réalisés, de rencontres institutionnelles et d'une présence active dans différents réseaux. Cette genèse met en lumière un principe central : les opportunités culturelles et citoyennes ne surgissent pas par hasard, elles émergent d'un écosystème de relations entretenues avec constance. La veille, la participation aux espaces professionnels, la capacité à repérer des signaux faibles et à donner suite à une invitation jouent un rôle déterminant dans la possibilité même de l'activité. L'itinéraire révèle ainsi une dynamique circulaire. Le réseau rend possible une opportunité ; l'opportunité devient une activité inscrite dans la démarche CCC ; l'activité produit à son tour des effets visibles, qui renforcent la crédibilité et élargissent le réseau initial. Ce mouvement cumulatif transforme l'action ponctuelle en levier stratégique. Pour les apprenants, l'expérience dépasse la simple découverte d'un lieu institutionnel : elle constitue un apprentissage de la capacité à identifier une opportunité, à en comprendre les enjeux relationnels et à l'inscrire dans une trajectoire professionnelle. L'activité devient ainsi un moment de formation implicite à la lecture des environnements institutionnels et à l'activation des leviers relationnels dans un parcours d'insertion.

ITINÉRAIRE CCC 2



Paris : Sur les traces de l'Art nouveau
Voir Paris avec les yeux d'un.e peintre en décors

L'insertion par le beau : s'approprier le Paris d'aujourd'hui à partir de l'architecture de la Belle époque

« Sur les traces de l'Art nouveau » est un itinéraire culturel et territorial conçu par Artemisia Formation pour aider les stagiaires en formation aux techniques du décor à lire Paris comme un lieu d'investissement professionnel : non plus en simples résidents, mais en futurs peintres décorateurs.

L'activité transforme la ville en environnement d'apprentissage à ciel ouvert. Les apprenants y exercent leur regard professionnel sur les façades, les ornements, les lignes, les matériaux et les volumes, tout en renforçant leur confiance culturelle et leurs compétences en prise de parole en public. Cet itinéraire CCC s'inscrit pleinement dans la pédagogie « par le Beau » portée par Artemisia : utiliser le patrimoine comme levier de construction de l'identité professionnelle, de légitimité culturelle et de citoyenneté active.

Contexte

Artemisia Formation accompagne des adultes en reconversion professionnelle, des personnes en insertion professionnelle et des nouveaux arrivants en France qui souhaitent devenir peintres décorateurs.

Les apprenants maîtrisent progressivement les techniques de base (imitation bois, imitation marbre, patines, décor peint), mais arrivent souvent avec :

- une connaissance limitée du patrimoine parisien ;
- un sentiment d'illégitimité dans les espaces culturels ou prestigieux ;
- une difficulté à identifier les styles décoratifs dans la ville ;
- un vocabulaire architectural et culturel réduit ;
- une appréhension à s'exprimer en public.

Pour répondre à ces besoins, Artemisia a développé un itinéraire Art nouveau comme prolongement naturel de la formation professionnelle : apprendre à voir la ville avec le regard d'un peintre décorateur.

Cet itinéraire est issu :

- d'un atelier local animé par deux groupes d'apprenants en formation (2 groupes de 12 apprenant-es en chantier-école) ;
- d'un processus de travail collaboratif d'enquête et de documentation (recherche, échanges WhatsApp, photographies, notes de terrain, fiches d'information) ;
- d'une intention structurante : permettre aux apprenants de voir Paris « comme un décor », c'est-à-dire comme un langage architectural et décoratif cohérent.

L'itinéraire Art nouveau a ensuite été présenté au Salon international du patrimoine culturel (Paris, octobre 2025) à travers une exposition et une conférence intitulées :

« *L'inclusion par le beau : s'approprier le Paris d'aujourd'hui à travers l'Art nouveau et l'Art déco* ».

Iconographie / documentation : <https://ccc-erasmus.com/artnouveau>

Présentation générale de l'activité

L'itinéraire prend la forme d'un parcours urbain de 2 h 30 à 3 h, proposé à deux reprises lors des Journées européennes du patrimoine (en septembre 2025), puis adapté et présenté au Salon international du Patrimoine culturel (à Paris, au Carrousel du Louvre, en octobre 2025).

Il s'articule autour de cinq étapes pédagogiques combinant :

- préparation ;
- observation in situ ;
- recherche et documentation ; médiation publique ;
- restitution et mise en pratique.

Présentation générale de l'activité

L'itinéraire prend la forme d'un parcours urbain de 2 h 30 à 3 h, proposé à deux reprises lors des Journées européennes du patrimoine (en septembre 2025), puis adapté et présenté au Salon international du Patrimoine culturel (à Paris, au Carrousel du Louvre, en octobre 2025).

Il s'articule autour de cinq étapes pédagogiques combinant :

- préparation ;
- observation in situ ;
- recherche et documentation ;
- médiation publique ;
- restitution et mise en pratique.

Lors des Journées européennes du patrimoine, les stagiaires jouent eux-mêmes le rôle de guides culturels : ils présentent au public une sélection de façades Art nouveau à partir d'outils d'analyse et de cadres d'interprétation construits au cours de la formation.

Ce format permet un passage explicite de l'observation à la transmission : les apprenant-es deviennent des médiateurs actifs du patrimoine et de la culture décorative.

Objectifs de l'itinéraire

L'itinéraire vise à :

- développer la culture décorative comme compétence professionnelle ;
- former le « regard professionnel » (ligne, motif, matériau, volume) ;
- renforcer la légitimité culturelle et réduire l'intimidation dans les lieux prestigieux ;
- construire un vocabulaire commun (ornement, ferronnerie, volute, cartouche, etc.) ;
- soutenir les compétences de médiation et de prise de parole en public ;
- favoriser l'appropriation du territoire (appartenance, orientation, intégration civique) ;
- montrer que des parcours culturels peuvent devenir des passerelles vers l'engagement professionnel.

Approche CCC – Relier culture, artisanat et citoyenneté

L'approche CCC structure cet itinéraire comme une chaîne d'apprentissage :

- **Culture** : découvrir l'Art nouveau à partir de bâtiments réels, de motifs et du patrimoine urbain ;
- **Métier artisanal** : relier l'observation aux techniques de peinture décorative (matériaux, effets imités, harmonies de couleurs, logique ornementale) ;
- **Citoyenneté** : s'approprier la ville, s'exprimer en public, dialoguer avec les habitants et un public averti, occuper les espaces patrimoniaux avec assurance.

La démarche CCC est renforcée par le rôle actif des apprenants : ils recherchent, documentent, racontent, transmettent. Ils deviennent progressivement des acteurs de la diffusion culturelle.



Déroulement de l'activité – Étape par étape

Étape 1 — Lancement du projet et « construction du regard »

Avant la sortie, une séance d'introduction vise à :

- clarifier les compétences du métier de peintre décorateur (techniques, relationnelles, culture décorative) ;
- présenter l'Art nouveau (période, artistes, motifs, vocabulaire) ;
- expliciter l'utilité d'une maîtrise de l'histoire de l'art pour mieux exercer le métier.
- Installer une démarche progressive d'appropriation des références culturelles : pour nombre de participant-es, ce projet constitue une première expérience active d'entrée dans la culture décorative et artistique, pensée comme un apprentissage structuré plutôt que comme une simple exposition. Rôle du formateur / de la formatrice

La formatrice explicite notamment :

- comment un peintre décorateur lit les façades, les décors, les lignes, les volumes, les matériaux ;
- pourquoi l'Art nouveau constitue un « tremplin » pour comprendre les styles décoratifs de manière plus générale.

Cette étape fixe l'intention pédagogique : elle vise à développer une perception active et professionnelle du patrimoine, en apprenant à voir, à analyser et à interpréter les formes décoratives.

Étape 2 — Recherche active en micro-équipes et visites autonomes

Le groupe est divisé en équipes de 3 à 4 apprenants. Chaque équipe documente un lieu :

- Castel Béranger
- Hôtel Guimard
- Immeuble Lavirotte
- Petit Palais
- Hôtel Lalique

(Cinq sites identifiés ; trois sélectionnés pour l'itinéraire final des Journées européennes du patrimoine.)

Chaque équipe doit :

- prendre des photographies ;
- repérer des détails décoratifs ;
- identifier motifs et vocabulaire ;
- rechercher le contexte et les éléments clés ;
- publier ses conclusions dans le groupe WhatsApp.

WhatsApp devient un carnet de terrain partagé. L'équipe pédagogique, l'équipe communication, la direction et les conseiller-es en insertion professionnelle (CIP) rejoignent le groupe : une bonne partie des moyens de l'école sont momentanément orientés vers cet écosystème d'apprentissage, où les découvertes sont valorisées et commentées.

Cette démarche produit des supports concrets : images, sélection de motifs, vocabulaire, récits courts, grilles d'analyse. En découle une plaquette « sur les pas de l'Art nouveau » qui reprend le savoir construit collectivement, qui sera remise aux participants des événements publics ultérieurs.



Étape 3 — Médiation publique lors des Journées européennes du patrimoine

Le jour de l'événement, les apprenants deviennent médiateurs culturels : ils présentent les façades au public à partir des grilles d'analyse élaborées en amont.

Ils apprennent notamment à :

- commenter courbes, motifs végétaux, ferronneries, mascarons ;
- relier les éléments observés aux techniques du métier ;
- repérer lignes structurales, dominantes de couleur et matériaux ;
- comparer « extérieur / intérieur » à partir du travail documentaire effectué collectivement (archives, photos ou dessins des intérieurs, détails emblématiques) ;
- interagir avec un public amateur d'art et de patrimoine (participants inscrits aux visites organisées par Artemisia et référencées sur le site du Ministère de la Culture).

Filet de sécurité pédagogique

La formatrice intervient comme soutien : elle complète si nécessaire, sécurise l'exactitude des informations et permet aux apprenants de prendre la parole sans crainte.

Cette étape constitue le cœur civique de l'itinéraire CCC : prise de parole en public, occupation légitime de l'espace patrimonial, reconnaissance par le dialogue.

Étape 4 — Exposition et conférence au Salon du Patrimoine (octobre 2025)

Artemisia présente :

- une exposition retraçant le processus (recherches, croquis, photos, documentation WhatsApp) ;
- des productions d'apprenant-es ;
- les outils pédagogiques mobilisés.

La conférence, où ont été conviés les participant-es au projet, met en avant :

- l'insertion « par le beau » ;
- la culture décorative comme compétence professionnelle ;
- la méthode reliant culture / métier / citoyenneté ;
- la continuité pédagogique Art nouveau / Art déco ;
- deux témoignages vidéo d'apprenant-es sur l'évolution de leur regard.

Cette étape stabilise l'itinéraire comme méthode reproductible, et non comme événement ponctuel.



Étape 5 — Atelier post-visite : mise en pratique du motif Art nouveau

Une semaine après les Journées européennes du patrimoine, Artemisia organise un atelier public (participants inscrits) :

- peinture sur carreaux ;
- reproduction de motifs Art nouveau et Art déco ;
- initiation à la couleur et au geste ;
- découverte de matériaux.

Objectif : montrer qu'un parcours culturel peut devenir une passerelle vers l'apprentissage professionnel.

Cette étape boucle la séquence : observation / narration / pratique.

Préparation de l'activité

La préparation suit une progression destinée à rassurer et autonomiser :

- diagnostic des besoins (références culturelles limitées, difficulté à « lire » la ville, barrière à la prise de parole) ;
- cours d'introduction (Art nouveau, styles, artistes, périodes) ;
- repérage des lieux (cinq bâtiments identifiés) ;
- enquête de terrain en micro-groupes (photographie, analyse, recherche) ;
- création du dépliant « Sur les traces de l'Art nouveau » ;
- formation à la prise de parole (posture, respiration, articulation) ;
- inscription officielle aux Journées européennes du patrimoine (site du ministère) ;
- réalisation de supports plastifiés (archives, intérieurs, détails) ;
- préparation de l'exposition et de la conférence.

Garanties pédagogiques :

- éviter la surcharge : privilégier la curiosité plutôt que la maîtrise théorique ;
- relier explicitement l'activité aux objectifs professionnels (prise de confiance, amélioration de l'expression orale, plus grande maîtrise du vocabulaire spécifique et de la culture liée au décor) ;
- préparer mentalement aux contextes prestigieux (dédramatiser, expliciter les codes sans infantiliser).

Résultats observés, retours d'expérience et suivi

Effets sur les apprenants

- augmentation de la confiance (« j'ai osé parler devant un public averti ») ;
- appropriation du territoire (« je vis ici, mais je n'avais jamais regardé comme ça ») ;
- transformation du regard (« je sais reconnaître l'Art nouveau / l'Art déco ») ;
- renforcement de la projection professionnelle ;
- meilleure compréhension du geste artistique.

Effets sur la pédagogie

- validation du format « parcours urbain » ;
- reconnaissance de la valeur des ateliers de longue durée ;
- coordination renforcée entre formateurs, CIP et direction.

Effets sur Artemisia

- reconnaissance institutionnelle au Salon du Patrimoine ;
- visibilité accrue ;
- partenariats renforcés.

Suivi

lancement d'un itinéraire Art déco ;
reproduction d'itinéraires dans d'autres contextes (Liège, Sénat) ;
consolidation de la logique CCC (culture / métier / citoyenneté).

Bonnes pratiques issues de l'itinéraire Art nouveau

Bonne pratique n° 1 — Partir des représentations des apprenants : « Qu'est-ce que le décor ? »

Observation de terrain

La séance initiale ouvre le projet par une mise en discussion explicite des représentations du décor et des compétences constitutives du métier de peintre décorateur, incluant la culture décorative comme dimension professionnelle à part entière.

Contribution de l'approche CCC

Le travail à partir des représentations installe une posture active et réflexive. Il permet d'identifier les écarts entre perception initiale et réalité du métier, tout en ancrant l'apprentissage culturel dans l'identité professionnelle. Cette démarche favorise l'appropriation progressive du patrimoine comme ressource légitime du métier.

Bonne pratique n° 2 — Structurer l'observation par une grille de lecture accessible

Observation de terrain

Les apprenants disposent d'un cadre d'analyse simple — ligne, motif, matériau, volume — mobilisé lors de l'étude des façades et éléments décoratifs.

Contribution de l'approche CCC

Une grille structurante rend l'analyse immédiatement opératoire. Elle sécurise l'entrée dans l'observation et permet une progression graduelle vers des lectures plus fines. L'outil favorise l'autonomie tout en maintenant une exigence professionnelle.



Bonne pratique n° 3 — Organiser la recherche en micro-équipes responsabilisées

Observation de terrain

Des groupes restreints documentent bâtiments et détails par des prises de vue, des recherches ciblées et des échanges internes.

Contribution de l'approche CCC

Le travail en micro-équipes favorise la responsabilisation et la coopération. Il réduit l'inhibition individuelle et développe l'autonomie dans un cadre sécurisé. La dynamique collective soutient l'engagement et la qualité des analyses produites.

Bonne pratique n° 4 — Transformer les outils numériques en supports pédagogiques collaboratifs

Observation de terrain

Les équipes publient leurs observations sur un groupe WhatsApp dédié, permettant réactions, commentaires et valorisation en temps réel par l'ensemble de la structure.

Contribution de l'approche CCC

L'outil numérique devient un espace de capitalisation collective. Il relie terrain et institution, rend visibles les apprentissages en cours et installe un écosystème d'apprentissage interactif.

Bonne pratique n° 5 — Sécuriser la médiation par des supports visuels structurés

Observation de terrain

Des documents plastifiés (archives, détails, vues intérieures) accompagnent les prises de parole et structurent les présentations publiques.

Contribution de l'approche CCC

Les supports visuels renforcent la précision du discours et soutiennent la confiance à l'oral. Ils permettent de rendre la médiation accessible même lorsque le vocabulaire technique reste en cours d'acquisition.

Bonne pratique n° 6 — Coanimer pour articuler autonomisation et garantie pédagogique

Observation de terrain

Les apprenants assurent les présentations publiques ; la formatrice intervient pour cadrer, compléter ou sécuriser si nécessaire.

Contribution de l'approche CCC

La coanimation place les apprenants en position d'acteurs tout en maintenant la fiabilité des contenus. Elle combine exigence et sécurisation, condition essentielle d'une autonomisation réelle.

Bonne pratique n° 7 — Faire entendre la voix des apprenants dans les restitutions publiques

Observation de terrain

Des témoignages vidéo et prises de parole au Salon du Patrimoine rendent compte de l'évolution du regard et du parcours.

Contribution de l'approche CCC

La prise de parole publique transforme l'apprenant en narrateur légitime de son apprentissage. Elle renforce reconnaissance, confiance et projection citoyenne.

Bonne pratique n° 8 — Rendre visible le processus d'apprentissage

Observation de terrain

L'exposition au Salon du Patrimoine présente recherches, croquis, captures d'échanges numériques et outils mobilisés tout au long du projet.

Contribution de l'approche CCC

La mise en visibilité du processus rend la méthode transférable et valorise la progression. Elle inscrit l'expérience dans une logique de capitalisation institutionnelle.

Bonne pratique n° 9 — Capitaliser par le débriefing et le portfolio

Observation de terrain

Un débriefing collectif est suivi d'un travail de formalisation dans un portfolio individuel.

Contribution de l'approche CCC

La capitalisation structure les apprentissages dans la durée et soutient leur valorisation professionnelle. Elle renforce l'employabilité et l'appropriation territoriale.



Elements de réflexion L'itinéraire Art nouveau engage une réflexion plus large sur la manière dont le regard structure l'inclusion. Apprendre à observer une façade, à identifier une ligne, à reconnaître un vocabulaire décoratif ne relève pas seulement d'un enrichissement culturel ; cela transforme la position du sujet dans l'espace urbain. Celui qui sait lire un décor n'est plus simple passant : il devient interprète, capable de comprendre les intentions, les hiérarchies esthétiques et les choix techniques qui ont façonné la ville. Cette compétence de lecture participe d'un déplacement symbolique fort pour des publics qui peuvent se sentir étrangers aux espaces patrimoniaux.

Le travail sur le Beau interroge également la place accordée à la culture dans les parcours d'insertion. Lorsque l'on considère l'attention au détail, la sensibilité aux formes et la capacité d'analyse esthétique comme des compétences professionnelles à part entière, on modifie la hiérarchie implicite entre savoirs techniques et savoirs culturels. Le regard devient un outil de qualification. Il relie directement l'histoire des styles à la pratique contemporaine du métier et confère aux apprenants une légitimité à occuper des espaces culturels qu'ils ne fréquenteraient pas spontanément.

L'appropriation territoriale produite par cet itinéraire dépasse le cadre du quartier étudié. Elle interroge la manière dont une structure de formation peut inscrire durablement son projet pédagogique dans un environnement urbain, en faisant du territoire un support récurrent d'apprentissage. L'itinéraire devient ainsi un levier pour penser une stratégie culturelle de long terme, dans laquelle les styles, les périodes et les contextes ne sont pas abordés comme des contenus successifs, mais comme des ressources structurantes pour construire une identité professionnelle et citoyenne cohérente.



L'itinéraire contribue également à transformer les apprenant-es en ambassadeurs de leur ville et de leur métier. L'acquisition d'une culture à la fois générale et professionnelle leur permet de présenter un quartier, d'expliquer un style, de relier un détail architectural à un savoir-faire technique. Cette capacité à transmettre modifie leur position sociale et professionnelle : ils ne sont plus uniquement en situation d'apprentissage, mais en situation de médiation.

Le fait de restituer publiquement leurs analyses les conduit à mesurer concrètement le chemin parcouru : évolution du regard, enrichissement du vocabulaire, assurance dans la prise de parole. L'expérience acquiert ainsi une densité particulière, en confortant le choix professionnel et en renforçant l'appartenance à un métier doté d'une profondeur culturelle. En structurant ces parcours autour d'exigences élevées et d'expériences de qualité, les structures accompagnantes et les publics progressent conjointement : les dispositifs gagnent en ambition, les vocations se consolident et des trajectoires professionnelles deviennent envisageables là où elles paraissaient initialement éloignées.

