



## ***Evaluation du Décret relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Education permanente***

Rapport relatif à l'examen de la réception et des capacités de contribution à la nouvelle régulation

Alice Tilman, Bernard Fusulier et Marc Zune

8 Mars 2018

## TABLE DES MATIERES

1. OBJET ET METHODE	2
2. CONSTATS TRANSVERSAUX	5
(1) Un large consensus approuvant la direction de la réforme de l'évaluation	5
(2) Une orientation en phase avec la lecture plus large de la place de l'éducation permanente	5
3. TROIS FACTEURS EXPLICATIFS DES POSSIBILITES D'APPROPRIATIONS DU NOUVEAU CADRE DE REGULATION	7
(1) Le degré de centralité de la logique de l'EP dans les associations	7
(2) Les rapports à l'inspection	14
(3) Des positions différentes face aux exigences de l'évaluation	18
4. APPROPRIATION ANTICIPEE DE LA NOUVELLE REGULATION	23
(1) Appréciation des quatre questions évaluatives	23
(2) Soutien et accompagnement vis-à-vis de la démarche d'auto-évaluation	26
(3) Lissage des activités dans le temps	29
(4) Transversalité entre les axes	29
5. CONDITIONS DE POSSIBILITES DE MISE EN ŒUVRE DE DEMARCHES D'AUTO-EVALUATIONS REFLEXIVES	31
(1) Se donner les moyens d'une auto-évaluation réflexive effective	31
(2) Un degré d'implication dans l'auto-évaluation réflexive tributaire de l'interprétation du contexte	34
(3) La proximité/distance au répertoire de l'EP	37
6. EN GUISE DE CONCLUSION	40
7. ANNEXES	42
Annexe 1 : Caractéristiques des associations des interviewés	42
Annexe 2 : Grille d'entretien "Phase 2"	42
Annexe 3 : Lettre d'annonce	46
Annexe 4 : Lettre de sollicitation : entretien phase 2	47

## 1. Objet et méthode

Dans le cadre de l'évaluation quinquennale du décret de 2003, le comité de pilotage a souhaité qu'une première démarche de recherche soit effectuée afin de renseigner le régulateur quant aux *capacités d'appropriation de l'auto-évaluation réflexive* devant permettre aux associations reconnues de répondre aux quatre questions évaluatives qui structureront désormais l'évaluation qualitative de l'action, en complément des indicateurs de résultats. L'objectif étant *d'identifier les façons dont les acteurs appréhendent les questions posées, anticipent la facilité/difficulté d'y répondre, et perçoivent la démarche à mettre en œuvre ainsi que les besoins d'un accompagnement*. L'examen de cette problématique permet, plus largement, de faire état du « pouls » du secteur en matière de régulation dans le cadre du décret actuel, et de mettre en évidence des dynamiques structurantes de conceptions et pratiques contrastées à cet égard.

Cette phase de l'évaluation s'est déroulée de septembre à décembre 2017. Elle a consisté à rencontrer des associations reconnues en EP, dans toute leur diversité, au travers d'entretiens de recherche et de focus-groups. Trente associations (soit environ 10% des associations reconnues) aux caractéristiques variées y ont participé. Nous avons constaté une saturation de l'information au terme de la démarche. Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des associations mobilisées.

Provenance			
Bruxelles	Liège/Luxembourg	Namur/Brabant Wallon	Wallonie picarde
11	9	7	3

Axes de reconnaissance <sup>1</sup>						
1	2	3.1	3.2	1 + 3.2	2 + 3.2	1 + 4
16	1	1	3	7	1	1

Points			
0	10-15	20-35	45-90
7	9	7	7

Décret de première reconnaissance	
1976	2003
13	17

<sup>1</sup> Des Mouvements furent sollicités et participeront aux phases ultérieures de la recherche, cependant, par un concours de circonstances, aucun Mouvement n'a pu répondre présent pour cette première phase.

### ***Réception des entretiens***

Les associations rencontrées ont été sélectionnées sur base de critères de diversification définis par l'équipe en charge de l'évaluation (axe de reconnaissance, taille, localisation, thématiques, ancienneté de reconnaissance) et d'un appel à manifestation d'intérêt qui accompagnait un premier courrier d'introduction à l'ensemble de la démarche envoyé le 2 octobre (cf. annexe).

La réception de cette démarche a été jugée très positive par les associations. Aucune n'a décliné l'invitation et les entretiens (de 1h à 2h30) ou focus-groups (durée de 3 heures) se sont déroulés dans un climat de confiance. Lors des focus-groups les représentants des associations ont dit apprécier le fait de se trouver en situation de discussion collective sur des enjeux communs, soulignant également par là leur difficulté à trouver des moments similaires dans le cours de leurs activités.

### ***Structure des entretiens***

Soucieux d'ancrer la réflexion des associations sur leur rapport à l'évaluation et à la régulation, nous avons organisé les entretiens en 4 temps.

- Temps 1 : il était proposé à l'association de se raconter, de partir de son projet initial et de retracer son évolution jusqu'à ses lignes d'action actuelles. Partir du terrain et des enjeux dont l'association s'empare permettant, par la suite, et en rebondissant sur des références spontanées à l'éducation permanente, d'aborder la manière dont le projet et ses actions s'inscrivent dans le cadre du décret actuel. Des critères plus pragmatiques étaient alors discutés tels que le volume de points et l'aisance/difficulté à répondre aux exigences d'ordre quantitatif, et ce en regard de la manière dont la reconnaissance initiale était advenue.
- Temps 2 : la focale était mise sur les rapports produits par l'association, le but étant d'appréhender l'état d'esprit dans lequel les acteurs envisagent l'évaluation telle qu'établie actuellement. Le but était alors de saisir le degré d'appropriation et de proximité/distance par rapport à la norme évaluative.
- Temps 3 : une fois ces différents éléments abordés, il s'agissait de discuter des évolutions proposées et plus généralement du passage à une évaluation davantage qualitative. Au-delà de recueillir des avis sur ces évolutions, l'idée était d'amener les répondants à s'y projeter afin de saisir les enjeux sémantiques et organisationnels qui pourraient sous-tendre leur appropriation, ainsi que les conséquences qu'une nouvelle forme d'évaluation pourraient avoir – selon eux – sur leur projet et la manière dont il se matérialise.

- Temps 4 : un temps de clôture était dédié à une montée en généralité, l'occasion d'amener l'association à se faire le témoin de dynamiques sectorielles et d'identifier d'éventuels points d'attention sans lesquels les évolutions ne seraient pas vertueuses eu égard d'un secteur pluriel.

La grille d'entretien, jointe en annexe, matérialise le canevas de la conduite des entretiens et des focus-groups.

## 2. Constats transversaux

### (1) Un large consensus approuvant la direction de la réforme de l'évaluation

Les associations ont un *a priori* favorable quant à l'ensemble des mesures proposées dans le projet de réforme. En particulier, le glissement de l'évaluation vers une modalité plus qualitative fait sens pour les acteurs, surtout au regard de la logique d'éducation permanente. Ce changement est tout à fait congruent avec le souhait des associations d'évoluer dans un environnement plus souple et plus ouvert. Le lissage des activités sur le temps du quinquennat et la perspective d'une plus grande transversalité entre les axes renforcent encore cet *a priori* positif. Les mesures appréhendées dans leur ensemble sont perçues comme un réel assouplissement du cadre et associées à moins de rigidité au niveau de l'inspection, qui serait elle aussi plus encline à valoriser certaines activités étant donnée la nouvelle place du qualitatif.

Discours d'acteur – illustrations<sup>2</sup>

« Par rapport à d'autres décrets, on le trouve quand même assez souple et ouvert. (...) Par rapport à cette note [évolutions] on est à 300% dedans, je pense que ça peut être que du mieux. » (h)

### (2) Une orientation en phase avec la lecture plus large de la place de l'éducation permanente

Outre l'implication de ces nouvelles mesures pour chaque association, de nombreux acteurs font état d'enjeux plus larges. Ils voient dans la réorientation une manière de mieux acter la spécificité de l'éducation permanente, de la visibiliser, et de pouvoir armer le secteur d'arguments pour en assurer le développement futur.

---

<sup>2</sup> Ce rapport met en exergue des extraits des paroles des acteurs récoltés lors des entretiens. Ils ont été choisis pour leurs qualités illustratives des constats posés, mais également pour la diversité des points de vue, en ce y compris critiques, qui ont été exprimés. Un tableau indicatif des caractéristiques des interviewés (a à n) se trouve en annexe. Par souci de clarté dans la présentation, nous n'avons pas mobilisé d'extraits de focus groups dans les illustrations, mais ils ont été un matériau important. Des discours d'acteur peuvent servir à illustrer des logiques différentes car, si nous pouvons dégager des tendances dans les positions et prises de position, dans les faits les associations sont plus complexes et les acteurs peuvent être ambivalents sur certains points.

« Je trouve ça vachement intéressant de chercher le qualitatif. Et je pense en fait que c'est un besoin. C'est intéressant de faire sortir les gens du bois avec des questions pareilles. » (a)

« Se poser des questions comme ça renforce le secteur (...) on est des transformateurs de la société quelque part, c'est ça que ça veut dire pour moi, donc on a une critique de la société, qui peut être très différente, on peut la critiquer très différemment, mais par contre savoir comment chacun critique la société et de savoir qu'on est tous là à critiquer la société, je trouve que en tant que secteur, ça nous conforte dans l'utilité de notre action. » (b)

« Enjeu à ce que le secteur montre mieux et explicite mieux ce qu'il fait (...) Le fait que les associations fassent un peu plus de qualitatif, c'est peut-être aussi une façon pour le secteur de continuer à négocier lui-même ses propres moyens financiers (...) quand tu dois négocier des budgets pour la culture, t'as besoin peut-être d'un peu plus en main que dire "la culture c'est important pour les gens" (...) t'as besoin de l'exemplifier, de l'argumenter. (...) Il y a un enjeu de pouvoir assurer la suite du secteur (...) le jour où la majorité politique change, il faut pouvoir aller dire "voilà ce que fait ce secteur". » (g)

### 3. Trois facteurs explicatifs des possibilités d'appropriations du nouveau cadre de régulation

Le large consensus de principe mis en évidence par les entretiens ne signifie cependant pas que les capacités d'appropriation concrète des changements annoncés sont équivalentes selon les acteurs. Ce changement de régulation s'inscrit bien évidemment dans des modes de fonctionnement associatifs variés, dans des histoires hétérogènes, dans des lectures singulières de la place de l'éducation permanente, dans des expériences spécifiques d'interaction avec les services du gouvernement. De celles-ci découlent des appréciations variées quant à la possibilité, à la facilité, au degré d'intérêt, à se projeter dans un cadre évaluatif réformé.

Trois facteurs semblent structurer ces variations :

- (1) La projection dans la logique de l'EP ;
- (2) Les rapports différenciés à l'inspection et l'administration ;
- (3) Les ampleurs variées du processus d'élaboration des rapports et de l'évaluation.

Ces trois éléments sont liés : ainsi la centralité de la logique d'EP dans les associations facilite la réalisation des rapports, qui s'inscrivent dans la continuité de l'action ; l'alignement de la conception de l'EP par l'association et son appréciation par l'inspection favorise un rapport serein à l'évaluation ; de même, disposer de moyens suffisants permet plus aisément de dégager des marges pour la mise en œuvre de démarches participatives d'auto-évaluation.

Nous développons dans cette section ces trois facteurs, avant d'explorer plus avant dans la section 4 l'analyse plus précise des réactions aux différentes mesures.

#### (1) Le degré de centralité de la logique de l'EP dans les associations

Un premier facteur différenciant les associations est le degré de centralité de la « logique de l'EP » dans leur fonctionnement. Par « logique de l'EP » on entend la capacité du référentiel de l'EP à innover l'ensemble des activités poursuivies par l'association et son fonctionnement même, au-delà des pratiques effectives valorisées dans le cadre de la reconnaissance.

Un gradient peut être ainsi mis en évidence, entre les associations faisant de l'EP une source fondamentale et première d'identification, et des associations tendant vers la mise en œuvre de cette logique. Selon qu'elles soient « maîtrisée », « activée » ou « incertaine », ces logiques d'EP influencent l'interprétation et la projection dans les réformes de la régulation.



### *a) Logique d'éducation permanente maîtrisée*

En général, pour les associations qui sont historiquement ancrées dans le champ de l'éducation permanente, la logique EP pénètre l'ensemble des actions et le fonctionnement au jour le jour de l'organisation. La logique d'EP est antérieure à la reconnaissance par le décret – elle est son origine historique –, et prévaut dans la conception de l'ensemble des orientations. Les permanents maîtrisent sa logique et parviennent à l'ériger en tant que moteur de réflexion tant au cœur de l'association que dans ses ramifications (locales, associations qu'elles fédèrent, Conseil d'Administration, Assemblée Générale, bénévoles, publics dans une visée d'appropriation des actions.). Ces associations élaborent également des réflexions importantes quant aux enjeux de l'EP en tant que secteur et ont une lecture politique qui les place en tant qu'acteurs structurels du champ. Elles maîtrisent une définition de l'EP qu'ils partagent avec le réseau dont ils font partie.

De ce fait, ces acteurs accueillent très favorablement le recentrement de l'évaluation autour des fondamentaux condensés dans l'article 1 du décret. Ils l'estiment salubre pour certaines associations évoluant dans le secteur qui seront ainsi stimulées dans leurs réflexions et leurs développements.

Dans ces circonstances, on assiste à une situation de couplage<sup>3</sup> entre le décret et la logique adoptée par l'association. Il existe, d'une part, un couplage vertical entre le décret et la compréhension qu'en ont les acteurs, et, d'autre part, un couplage horizontal au sein de l'association elle-même, dont toutes les ramifications ont adopté la logique EP. Le décret est un soutien, un guide pour l'action et imprègne le fonctionnement de l'ensemble de l'association. Dans ce sens, les activités et la manière dont elles sont données à lire via les rapports répondent à la même logique, se correspondent. Pour le dire autrement, il n'y a pas d'effort à faire pour « faire rentrer l'activité dans une case », il n'y a pas de décalage entre la visée de l'association et les exigences du décret, qu'il s'agirait de braver à l'occasion de la réalisation des rapports.

---

<sup>3</sup> La notion de « couplage » à laquelle nous faisons référence, inspirée par les approches néoinstitutionnalistes de l'analyse des organisations, désigne le degré de correspondance entre les pratiques réelles des organisations et les attentes normatives exprimées par leur environnement.

« Toutes nos activités émergent de l'EP, on construit tout en ayant la logique d'EP. (...) Donc dès sa création, c'est dans un processus d'EP que les activités se sont créées. (...) Il est donc nécessaire de réfléchir les activités en anticipant la manière dont elles doivent rentrer dans le décret : « Mais effectivement, sans ça on n'arrivera pas à travailler. » « Une partie importante de notre boulot consiste à voir les choses au préalable, avant de décider d'un moyen d'action. Sans cesse. En fait c'est systématique (...) Et c'est tellement une partie intrinsèque de notre fonctionnement, (...) c'est inclus dans un raisonnement ». (a)

« On est une des rares vieilles organisations qui est restée essentiellement militante. Même si y a eu une professionnalisation du cœur de l'équipe des permanents, (...) c'est l'action portée par les militants. Et donc on est vraiment dans la définition de base de l'éducation permanente. » (d)

« L'EP c'est un des métiers qu'on a qui permet de questionner, de prendre distance, d'interroger, de ne pas simplement favoriser ce qui existerait mais rentrer dans une analyse plus critique. (...) De plus en plus on a une approche qui intègre finalement tous ces métiers. Cette question d'approche critique elle apparaît finalement partout. » (f)

#### *b) Logique d'éducation permanente activée*

Un deuxième cas de figure présente une situation où la logique d'EP nécessite d'être constamment « activée ». Ceci signifie que l'EP est un horizon à atteindre qui implique un travail et une vigilance régulière afin que ses principes restent à l'avant-plan de l'esprit des activités de l'association. Ce travail est porté par des acteurs internes qui marquent l'association de leur empreinte, et jouent un rôle moteur dans le fait de rendre le principe de l'EP actif dans les manières de penser et d'agir. Ainsi cette affirmation est particulièrement présente lors de moments structurants de la vie associative : à l'occasion de changements de personnels (départs de permanents...) ou de changements organisationnels, mais également lors des évaluations quinquennales.

Un travail de concordance avec les attentes du décret est donc ici régulier, et met en jeu le rapport à l'inspection, notamment dans la définition des finalités de l'éducation permanente. Beaucoup de ces réactivations et remobilisations autour de l'article 1 ont été déclenchées par le constat d'un décalage entre les activités et le décret, décalage décelé par une inspection à l'avis mitigé, ou suite à des changements organisationnels au sein de l'association. Mais certains décalages et tâtonnements entre conceptions de l'EP restent encore en chantier.

Dans ce cas de figure, la logique de l'EP est souvent portée par un ou deux permanents, qui font office d'interface entre le décret et le terrain et à qui il incombe alors d'explicitier la logique d'EP jusqu'aux ramifications de l'association. Si la logique d'EP n'innervé pas toujours l'ensemble de l'association, celle-ci en est consciente et tente d'y remédier. Pour schématiser cette situation, on pourrait dire qu'un travail de couplage vertical et horizontal est porté par les permanents. Ils œuvrent à l'articulation entre les activités conduites et les attendus du

décret. Cette articulation est médiée par le rapport à l'inspection et la mobilisation des membres de l'association et des publics (qui ne se sentent pas systématiquement concernés, surtout lors de la coexistence de logiques contradictoires au sein d'une même organisation, par la logique d'éducation permanente).

Dans ce cadre, les personnes en charge de l'EP dans ces associations voient positivement les changements de régulation, car elle va les aider à « continuer à faire vivre l'EP dans l'organisation ».

#### Discours d'acteur – illustrations

« Et après c'est mon rôle tout le temps de ramener le cap vers l'EP, (...) et le décret. (...) Donc relever en permanence la pertinence de la démarche, est-ce qu'on est dans une démarche EP, est-ce que ce qu'on décrit relève de l'EP, et de nourrir aussi un peu, parce que ce décret il peut paraître tellement flou, parce qu'il est très global hein y a des termes très généraux, que par moments les gens sont perdus. » (...) Et c'est pas quelque chose qui est évident pour les animateurs, les animateurs ils aiment pas beaucoup le décret, ils aiment pas beaucoup s'y plonger, c'est parfois des mots un peu creux, qui sont beaucoup trop loin de la réalité des gens qu'ils rencontrent au quotidien. » (b)

« Donc y a une dynamique participative et citoyenne dans l'ensemble de nos projets. On essaye en tout cas. (...) En tout cas au niveau maintenant des concepts, fin je pense après on n'est pas parfait, pas du tout, mais je pense qu'on n'est pas éloignés. (...) L'équipe se questionne quand même sur pourquoi elle met en place ce projet-là, comment... » (h)

« Jusqu'à y a deux ans, ce fameux rapport d'inspection un peu plus difficile, on renseignait dans notre rapport d'activité les formations stricto sensu, donc les heures qu'on passait avec des groupes dans ce processus classique de formations qu'on propose. Maintenant que toute une série d'heures n'y entrent plus, on va chercher des heures qu'on ne justifiait pas avant, (...) Par exemple des heures de préparation d'un weekend, si on prépare avec des participants. » (c)

« C'est vraiment des thématiques qu'on fait vivre, et un lieu qu'on fait vivre aussi, (...) on se limite pas à faire les 260h d'EP en les planifiant sur l'année point barre, y a les autres activités, un projet de gestion collective, ça prend du temps, ça forme un tout. » (i)

« Au moment où le CA lit le rapport, je m'aperçois qu'ils ne comprennent pas très bien la démarche d'EP telle que le décret le veut. Et ce moment-là était très stressant pour moi, parce que ça m'a montré qu'en fait, y avait quelque chose à revoir dans notre rapport, c'est ce qu'on est en train de faire maintenant. Et en même temps ben voilà ça a été l'occasion de s'en rendre compte. mais j'ai été frappée de voir comme, de nouveau, j'étais une sorte de négociatrice encore à ce moment-là en fait. Entre le décret, l'inspecteur et l'association. C'est épuisant. (...) Je pense aussi que tel que c'est fait pour le moment, y a des personnes dans l'association qui ne se sentent pas concernés par le décret, parce qu'ils se disent "ho ben ça va nous on est formateurs". » (k)

### *c) Logique d'éducation permanente incertaine*

Une troisième situation met en évidence un découplage plus conséquent entre la vision ou la compréhension qu'ont les acteurs de la logique de l'EP et le décret. Un sentiment de décalage entre une conception empirique de l'EP, prise dans ses conditions de faisabilité, et la conception décrétale, « de principe » de l'EP est manifeste. Cette indétermination renforce la difficulté d'identifier ce à quoi devraient correspondre des activités en EP parmi l'ensemble des activités menées, et renforce un découplage horizontal entre la personne en charge de l'éducation permanente et le reste de l'association, étant donné que la personne en charge n'est pas en mesure de porter une vision claire de l'EP au-delà des activités reconnues. Ces découplages importants sont ici en partie dus aux fonctionnements des associations (peu de moyens en général, ou la personne en charge de l'EP a d'autres fonctions) et à leurs objets, qui semblent atypiques. Il en résulte que l'EP occupe ici une place qui n'est pas encore centrale, même si l'incidence positive que pourrait avoir l'engagement de l'entière de l'association dans cette dynamique est reconnue par les acteurs, les moyens dont ils disposent ne permettent qu'un strict minimum.

Ainsi, la logique de l'EP apparaît moins explicitement assurée : elle agit comme un référentiel latent et incertain, qui n'arrive pas à surplomber l'ensemble du fonctionnement de l'association. Quelques fois incompris, ou jugé trop ambitieux, ou trop spécifique, ou trop politique, le référentiel sous-jacent au décret est perçu comme partiellement « inapproprié » en regard des réalités empiriques vécues. De ce fait, le changement de modalité d'évaluation est perçu avec une certaine apathie : les enjeux de régulation pour le secteur ne sont pas perçus, le différentiel avec l'évaluation déjà en place leur semble très faible, mais la crainte de « ne pas utiliser les bons mots » pour rendre compte des activités et de la conception de l'EP qui s'en dégage est assez vive.

« Les contraintes qu'on nous impose sont terriblement abstraites, très vagues. Le décret c'est de travailler l'émancipation, les droits culturels etc. C'est tout. La citoyenneté. Qu'est-ce qu'on fait avec ça. Donc y a une distance, vraiment astronomique entre le décret et ce qu'on fait. »

(b)

« Je trouve ça compliqué à estimer (...) d'accord faire des rencontres c'est pas de l'EP mais en même temps c'est pas si simple de différencier à quel moment les gens réfléchissent (...) les gens ne repartent jamais indemnes d'une rencontre avec d'autres citoyens autour d'un projet commun, (...) c'est tellement compliqué à discerner. (...) Quand y a eu la constitution du dossier, et c'était vraiment quelque chose, nos actions touchaient à ces trucs-là, et les gens de l'équipe se sentaient vraiment être là-dedans, mais ça prend pas une place principale parce qu'on ne fait pas des actions EP uniquement. (...) On n'a pas quelqu'un qui a l'œil EP en permanence, c'est assez compliqué (...) ici on doit faire ça avec des gens qui sont pas là-dedans, qui sont pas spécialistes et qui ont pas spécialement le temps non plus de devenir spécialistes. Il nous manque un peu ce fil rouge EP qui je pense pourrait enrichir ce qu'on fait »

(n)

« Oufff "avec quoi est-ce que vous venez!?" (...) Déjà se poser des questions, heu c'est pas toujours évident. Ici dans l'équipe au niveau des animateurs, c'est tout un travail qui a été fait aussi. (...) Déjà mettre dans certaines cases certaines procédures de leur animation c'est pas toujours évident. Donc je pense que oui, c'est important, mais c'est pas donné à tout le monde, tout le monde ne réfléchit pas de cette façon-là. Même si c'est peut-être nécessaire. » (m)

\*\*\*

Peut-on isoler des facteurs explicatifs de ces trois modes de couplage avec la logique de l'EP ? A l'évidence cette question est complexe mais l'analyse permet de pointer deux caractéristiques : la question des moyens et la question de la légitimité des objets et des modes d'action.

S'agissant de la question des moyens, le cas est manifeste pour les associations « à logique d'EP incertaine ». En effet, on retrouve dans cette troisième catégorie des associations ne disposant que de peu de moyens et de personnel (parfois composées exclusivement de bénévoles), qui font actuellement face à un turnover important dans l'équipe, ou qui se préoccupent d'un objet qualifié d'« éloigné » de la logique EP. Celles-ci ont déclaré avoir eu des difficultés à « mettre le pied à l'étrier » aux premiers niveaux de reconnaissance. La capacité à dédier une personne entièrement à l'EP (qui deviendrait experte de la logique et de la manière de rendre compte de cette logique du terrain vers les rapports) a un coût marginal beaucoup plus important dans une petite structure. Les acteurs suggèrent ici l'existence d'une disproportion entre les moyens donnés aux différents niveaux de reconnaissance, le coût marginal décroissant de la production d'un volume d'activité selon qu'on avance dans ces différents niveaux n'y étant pas pris en compte.

Discours d'acteur – illustrations

« Y a pas photo quoi, [notre association X] qui est quand même une beaucoup plus grosse machine, le volume d'heure à produire est extrêmement facile, et on est largement, on produit beaucoup plus que ce qui nous est demandé, on a beaucoup plus de moyens (...) [à l'inverse] je suis militante d'[une autre association] qui a une toute petite reconnaissance, je gère le dossier d'EP c'est moi qui l'ai rentré, donc on est enfin arrivé à accéder à 1/2 permanent, c'est 200 ou 240h d'activité, et donc je trouve qu'y a une disproportion incroyable, c'est très très très difficile de prendre pied et d'arriver à produire de façon constante. Mais plus on monte de catégorie, plus c'est facile. Parce que plus la machine et les moyens font que c'est facile de produire. (...) Régulièrement on se dit "mais on va rendre cette reconnaissance" c'est vraiment lourd, c'est difficile, alors que j'ai pas du tout eu ce sentiment ici quoi... » (d)

A côté de la problématique des moyens minimaux nécessaires afin de faire vivre la logique de l'EP dans les associations, se pose également la question de la reconnaissance des objets et des modes d'action. Certaines associations indiquent ainsi se sentir en marge de ce que le secteur favorise comme étant conforme. Elles se qualifient elles-mêmes d'hybrides, faisant coexister différentes logiques complémentaires à leur sens, mais antagoniques aux yeux du secteur.

Discours d'acteur – illustrations

« D'ailleurs on a eu une difficulté quand on a demandé à être reconnu sur l'axe 1, des gens qui ont lu notre demande, ils ont enlevé toutes les heures avec les travailleurs, ils considéraient que c'était un public captif, mais derrière y avait peut-être aussi une vision de se dire "mais qu'est-ce que c'est que ces gens qui sont dans le monde économique?" » (f)

« Y a quand même une disparité entre des toutes grosses structures (...), qui en général font partie du conseil supérieur etc., avec lesquelles on ne fait pas le poids même si voilà nous on a un ancrage historique qui est fort, sur l'EP qui est fort aussi (...) mais malgré ça (...) on n'est pas une super grosse structure avec plein d'autres leviers d'action (...) y a certaines choses qui sont défendues par les très gros. » (i)

« J'aurais bien aimé quand même rediscuter un peu avec [l'inspecteur] à ce sujet-là pour voir sa piste à lui, voir un peu comment lui, où il nous situe. (...) Et visiblement selon lui on est les seuls dans cette catégorie-là, et je patauge et je me demande si lui ne patauge pas aussi. C'est ça il ne sait pas nous mettre dans une case. » (m)

« Ce qui est très compliqué dans notre façon de travailler c'est qu'on fait beaucoup de trucs pratiques, donc l'accompagnement d'un groupe y a une partie qui est de l'ordre de la dynamique collective par exemple, et une autre partie qui est de l'ordre du [travail pratique] et donc les heures ne rentrent pas dedans. » (n)

## (2) Les rapports à l'inspection

Le second facteur critique ressortant des entretiens et des focus groups, est le rapport à l'inspection entretenu par l'association. Plusieurs éléments ont déjà été esquissés dans l'examen du degré de centralité de la logique de l'EP dans les associations au point précédent. A nouveau, dans une logique idéal-typique, trois cas de figure peuvent être mis en évidence :

### *a) Relation transparente d'accompagnement et de confiance mutuelle historiquement ancrée*

Certaines associations bien ancrées dans le champ témoignent d'une relation entièrement transparente où les services du gouvernement sont un réel soutien, les accompagnent dans leur évolution. Si l'inspection apparaît ici comme un soutien, un « autrui significatif » plutôt qu'un dispositif de conformation, autorisant par exemple l'expression des failles organisationnelles, c'est que ces associations manifestent une certaine sérénité quant à l'évidence du fait qu'elles se situent bien dans le champ de l'EP et que leur reconnaissance est difficilement contestable. Ceci est en lien avec le fait que ces associations ont acquis dans le champ une grande légitimité et sont ainsi reconnues pour leurs pratiques authentiques tant par le tissu associatif qui les entoure que par l'inspection, et qu'elles produisent suffisamment d'activités valorisables dans leurs axes de reconnaissance.

Discours d'acteur – illustrations

« Ça se passe bien. Mais comme on n'est pas à notre premier Contrat Programme, la relation est établie, la confiance, et puis qu'on a la chance aussi, [notre association] existe depuis longtemps, est connue dans le secteur, et donc y a une connaissance par l'inspecteur de ce qui se fait, de la philosophie, de notre manière de faire, et jusqu'à présent ça s'est très très bien passé. » (a)

« On est déjà dans l'accompagnement, sans blague ». « Sur le processus et sur la façon d'encadrer, de l'administration, et surtout de l'inspection, c'est de l'accompagnement, c'est de l'évaluation formative, fin c'est vraiment... et les gens qui pensent qu'ils doivent planquer, qu'ils doivent limer, je veux dire, mettre au travail ses difficultés et les nommer etc. est éminemment accepté et positivé par l'inspection, et y a pas besoin du tout de cacher... » (d)

### *b) Relation d'accompagnement et confiance mutuelle contingente*

D'autres associations, moins bien ancrées historiquement ou soutenues par le champ de l'EP, profitent tout autant d'un accompagnement de la part des services du gouvernement. Cet accompagnement se traduit par une relation de confiance et une attitude de disponibilité, mais également par l'impulsion de mises en chantiers de l'association autour de ses pratiques d'EP.

Ainsi, plusieurs associations ont bénéficié d'un accompagnement important qui les a parfois amenés à refondre leurs thématiques et l'organisation de leurs activités selon le cadre des rapports et du décret. Cet accompagnement a une incidence importante sur l'expertise nouvelle de ces acteurs par rapport à la manière de réaliser les rapports, qu'ils abordent désormais plus sereinement.

Discours d'acteur – illustrations

« On a un très chouette inspecteur et donc je l'ai invité à venir au [groupe de travail], j'ai invité les formateurs à ouvrir leurs ateliers et qu'il puisse aller dedans, et donc les inspecteurs sont ravis, de venir réfléchir avec nous et de... On ne cache pas notre copie. (...) Si on leur demande de participer à la réflexion etc., ils aident. » (d)

« Depuis le début l'inspection nous a poussé à nous améliorer et nous a poussé à nous poser ces questions-là à chaque moment, on est dans un débat, une discussion. » (f)

« [Un inspecteur] est venu passer [plusieurs] journées avec nous sur le décret, sur les règles bien précises du décret, que vous aviez en tête globalement mais ici y avait quelque chose de plus précis qui a été fait (...) oui et plus quelque chose de plus administratif aussi (...) et un soutien à la constitution du dossier, fin du rapport d'activité, voilà. » (h)

« On a eu un accompagnement très proche avec l'inspecteur, on le voyait régulièrement, ça s'est toujours bien passé, j'ai toujours eu l'impression plus d'un accompagnement que d'un contrôle. » (j)

Cependant, ces restructurations autour des fondements de l'éducation permanente a dans certains cas fait suite à une expérience de contrôle très négative. Ces acteurs nouvellement outillés mettent donc toujours en avant dans leur discours le caractère incertain de leur situation vis-à-vis du contrôle, qui aurait pu pour le même prix continuer à se dégrader sans l'accompagnement dont ils ont bénéficié. Ils évoquent également les conséquences d'un changement d'inspecteur comme pouvant les replonger dans les mêmes difficultés auxquelles ils faisaient face de par les dissensions qu'ils perçoivent exister autour de la définition de l'éducation permanente.

« On a plutôt l'impression que c'est un rapport personnel, c'est difficile à dire, (...) ça pose la question de si on était confronté à quelqu'un d'autre, on ne sait pas comment ça se passerait. » (f)

### c) *Relation de contrôle et méfiance mutuelle*

Enfin, un troisième cas de figure met en évidence le cas d'associations ayant traversé une épreuve difficile avec l'inspection dont les conséquences se sont fortement fait ressentir sur leurs possibilités de fonctionnement (descente de niveau de reconnaissance, remise en question du caractère d'EP d'une partie centrale de leurs activités, association prise au cœur



de dissensions entre l'inspection et le conseil supérieur quant à des avis contraires sur la légitimité de leur action en EP, *a priori* de suspicion vis-à-vis de l'usage des ressources, etc.).

Discours d'acteur – illustrations

« On a perdu toutes nos conventions. (...) Il a inspecté la demande en CEC et un autre agrément et les deux ont été refusés (...) c'était vraiment la suspicion d'emblée quand on est une ASBL polysubventionnée, et donc l'intime conviction selon lui qu'y avait du flou et du double subventionnement partout. On a démontré le contraire mais c'était déjà trop tard. (...) Il n'y avait plus de confiance d'un côté comme de l'autre avec cet inspecteur-là. » (h)

« Donc dans le dernier rapport de l'inspection, y a eu toutes des heures qui ont été éliminées des heures d'EP. C'est pas le tout mais c'est une évolution de regard sur notre dossier qui nous a surpris et sur lequel on a interpellé après, mais on a pas vraiment réussi à retrouver cet *a priori* de confiance qui avait au début de la reconnaissance. C'est une question de posture idéologique (...) Nous on est dans cette option-là, manifestement l'inspection est dans l'autre, et on n'arrive pas à se faire comprendre à ce niveau-là. Donc ça a été quelque chose pour nous d'assez difficile, et on ne renonce pas à le faire, et on continue à mettre ces heures-là dans le rapport d'activité en sachant qu'elles ne sont pas reconnues. » (c)

« Le terme inspection fait peur hein. Je pense que c'est pour ça, moi c'est pour ça, nous on n'a jamais fait appel à l'inspection, (...) c'est ça qui manque comme pour plein d'autres associations, cette connaissance du terrain. Bon il ne peut pas y avoir d'inspecteur pour chaque association c'est utopique, mais je pense qu'ils ont tellement d'associations sous leur égide que c'est compliqué pour eux. Mais je ne peux pas comprendre que pendant l'interim, cette personne qu'on n'a même pas vue [inspection], et qui a traité notre dossier et qui a dit "terminé, fini", pfff c'est incompréhensible quoi. » (m)

D'autres associations n'ont pas vécu d'épreuve traumatique vis-à-vis du contrôle mais ne s'estiment pas pour autant évoluer dans une relation de confiance mutuelle avec les services du gouvernement. Elles abordent leur contrôle dans une perspective de justification et appréhendent systématiquement son issue.

Discours d'acteur – illustrations

« On a toujours peur que, pour une raison ou une autre même si on travaille correctement, il y ait un texte qui ne passe pas. » (i)

Ainsi, si les associations ne remettent pas en cause les verdicts négatifs rendus, c'est l'attitude de l'inspection et l'ambiance du contrôle qui est pointée du doigt. Contrairement à d'autres témoignages, le contrôle ne semble ici pas prendre la forme d'un espace de discussion ouvert, mais bien de la confrontation entre deux référentiels différents.

#### Discours d'acteur – illustrations

« Quelqu'un qui est sur du subjectif et du personnel, évidemment ça va pas. [C'est normal qu'y ait une inspection] mais pas avec un a priori négatif ça c'est abominable (...) quand il est venu, j'ai bien vu après les 5 premières minutes qu'y avait plus moyen de discuter et d'expliquer. » « C'est dommage, et ça arrive pas simplement à nous, qu'il y ait un rapport mauvais entre l'ASBL et l'inspection (...) y a des a priori de suspicion tout le temps. » (h)

« On n'a aucun contact amical avec l'administration EP, c'est pas du tout "ha tiens comment ça va? Est-ce que vous voulez qu'on se voie pour en discuter?" (...) On a eu des trucs comme ça, "on retient autant d'heures, sur autant d'heures" et c'est pas une discussion, ce n'est pas un accompagnement, c'est un contrôle. »(n)

Cette attitude de fermeture est dénoncée par certaines associations étant donné leur vision du secteur de l'éducation permanente, qui à leurs yeux devrait pouvoir être perméable au changement et pouvoir ainsi être co-construit, influencé par les inflexions du terrain. Cette attitude de suspicion a également pour conséquence de mener à des stratégies de la part des acteurs – « jeux un peu bêtes » – qui consistent à donner à l'inspection « un os à ronger », c'est-à-dire réaliser plus de productions que nécessaire par anticipation du verdict qui évincera systématiquement une partie de celles-ci.

#### Discours d'acteur – illustrations

« Régulièrement on a eu des renégociations avec l'inspecteur en fonction de notre production, il donnait un avis et on réajustait. (...) C'est l'inquiétude chaque année. (...) Il est parfois étonnant de voir le choix que l'inspecteur fait, de par exemple considérer qu'un outil en vaut 2 tellement il est super, par contre un autre, plutôt faible. (...) Oui, y a un espace de discussion, mais c'est une subjectivité contre une autre. » (k)

[Mettent systématiquement plus que nécessaire dans leur rapport, des activités et heures qui sont toujours refusées] : « Parce qu'y a pas de raison de ne pas le mettre parce qu'on est convaincus que c'est ça qu'on fait. Alors vous l'administration vous estimez que non, et ben nous on estime que si. C'est pour ça qu'on continue à le mettre, (...) on veut rester en questionnement constructif avec l'administration (ce qui n'est pas toujours simple mais je ne l'ai pas dit). » (...) « Ce regard très "ha non c'est pas dans la case", ici on ne demande pas que le décret ouvre les portes à tout, c'est juste dire, quand l'opérateur sait justifier pourquoi il met ces heures là, et pourquoi c'est important de les valoriser, on voudrait qu'y ait un peu plus d'ouverture d'esprit. » « Pour développer ce secteur-là c'est vraiment paradoxal, on devrait être dans le "on peut créer, on peut inventer, on peut même parfois être un peu à côté des clous", si tu ne peux pas être un peu à côté des clous en EP, je ne vois pas très bien où tu pourras être à côté des clous. (...) En fait t'es en train de faire de ce secteur un truc hyper technique, hyper procédural. » (g)

\*\*\*

Les trois rapports à l'inspection que nous venons de décrire influencent la perception de l'évolution vers une évaluation essentiellement qualitative, et conduite à partir d'une

démarche d'auto-évaluation réflexive. Les associations dont la logique d'EP est intégrée et congruente avec la vision qu'en ont les services du gouvernement et le conseil supérieur bénéficient généralement d'une relation d'accompagnement et de confiance mutuelle historiquement ancrée avec l'inspection. Dans ce cadre, la « mise à nu » de l'association, de son projet, de son fonctionnement, de son public, de ses effets, etc. n'est généralement pas appréhendée comme un risque.

À l'inverse, certaines associations dont la logique d'éducation permanente est en grande partie maîtrisée et qui profitent d'une relation d'accompagnement récemment réinvestie mettent en avant le caractère contingent de leur situation, qui pourrait donc facilement basculer dès lors que des changements d'inspecteurs ou d'orientation des évaluations surviendraient.

Enfin, les associations qui maîtrisent peu la logique d'EP et qui se sentent tributaire de la « subjectivité » du contrôle ont des difficultés à se projeter positivement dans les nouvelles mesures d'évaluation, même s'ils perçoivent le bienfondé de celles-ci. En outre, ces acteurs sont engagés dans une dynamique qui les empêche de convertir une relation de méfiance en une relation d'accompagnement.

### (3) Des positions différentes face aux exigences de l'évaluation

Les associations sont habituées à répondre aux demandes de justification de leurs activités. Toutefois, le processus d'élaboration des rapports à destination de l'administration n'est pas homogène. Nous distinguons ici trois cas de figure majeurs.

#### *a) Une dynamique d'auto-évaluation*

La première manière de réaliser les rapports prend la forme de ce qui pourrait s'apparenter à une auto-évaluation. Ainsi, à l'occasion du renouvellement d'un contrat programme, certaines associations entrent en réflexion quant à l'ancrage de leur action vis-à-vis des fondements du décret, et mobilisent à cette fin l'ensemble des personnes attachées à l'association autour de questions d'organisation, de thématiques, d'orientations et objectifs à mettre au travail en priorité. Si cet exercice est formalisé en vue de l'échéance du contrat programme, il fait partie du mode de fonctionnement des associations qui l'entreprennent. En effet, il est d'usage pour celles-ci de se remettre en question et d'ouvrir la porte à d'éventuels réajustements selon l'évolution du contexte dans lequel elles évoluent, mis en regard avec les prescrits du décret. Malgré l'existence d'autres activités connexes, ces associations se considèrent en priorité comme acteurs d'éducation permanente, et ont aligné l'ensemble de leurs activités sur cette logique.

« On a pris le pli, (...) et nos rapports annuels aussi, on est vraiment organisés conformément au décret, en thématiques, dans nos axes, et on intègre tout le travail de chaque travailleur [de l'association] par rapport au décret. » (a)

« Il y a aussi le fonctionnement participatif de [notre association] qui fait qu'on ne fonctionne pas de manière hiérarchique avec une personne qui va s'occuper des dossiers, y a toujours une participation au minimum des animateurs, plus du CA, des bénévoles, on a eu plusieurs fois dans l'histoire de [notre association] des réflexions avec l'AG aussi, sur quels sont les objectifs, les mots clés, avec une journée de rencontre et de travail là-dessus, ça date déjà de quelques années ». « Ici l'auto-évaluation est permanente, le retour sur ce qu'on fait est permanent aussi, la réflexion est en cours, les balises qui ont été fixées y a 10 ans nourrissent toujours les réflexions, (...) pour nous c'est pas du tout une révolution ou un changement de pratique profond (...) on est dans la réflexion et dans la recherche toujours de coller à la fois aux balises de [notre association], forcément, et à l'éducation permanente. » (i)

b) *Mise en chantier temporaire autour du décret et rapports systématisés*

D'autres associations ont été amenées à mettre leurs lignes d'action au travail et ainsi à entreprendre un travail collectif de remise en question. Cette dynamique a été impulsée par une proposition de l'inspection, par des changements organisationnels importants dans l'association (turn-over, changement de direction), ou encore par un contrôle aux résultats mitigés mettant en exergue la nécessité de repenser l'orientation de l'association. Cette évaluation prend ici plutôt la forme d'une mise en chantier *temporaire* de l'association, qui permet de bien imbriquer l'action dans le décret et qui implémente des changements qui préparent l'association à aller plus loin dans une entreprise d'auto-évaluation postérieure. Si une réflexion est bien enclenchée et parfois déjà aboutie, la réalisation des rapports se fait de manière assez systématique par des remontées hiérarchiques d'informations, par exemple des animateurs jusqu'à la coordination. Il est bien fait état des réflexions dans les rapports, mais il n'est pas évident de comprendre si celles-ci sont l'œuvre de la coordination qui travaillerait « en chambre », ou si elles sont le résultat d'un réel travail collégial mobilisant toute l'association. Quoi qu'il en soit, les associations qui ont investi ce dispositif d'évaluation témoignent de l'utilité du travail réalisé et estiment que le réajustement de leurs orientations et actions (même dans d'autres champs d'action que l'EP) vis-à-vis du décret EP injecte une attitude critique intéressante, voir salutaire.

« Les thématiques ont été créées de manière scolaire, théorique à partir du décret, surtout en fonction du canevas du rapport quinquennal. On avait réutilisé le terme de "visée", "enjeu" etc. C'est un exercice qu'on a fait, on a cadré notre action. » (b)

« Quand je suis devenue directrice, j'ai demandé en tout cas à certaines personnes qui avaient des facilités d'écriture de résumer, d'en tout cas faire une partie, qu'à chaque fois je relis, et on discute avec le responsable de projet ou le référent de la logique d'action. Et ici pour l'EP, jusqu'à l'an dernier c'était moi, mais consultant les acteurs de terrains. » (h)

« On estime qu'on fait un travail qui est assez bon, donc là on fait un gros travail pour pouvoir montrer à l'inspection et à l'administration, pour donner à voir, et ça permet aussi d'interroger nos pratiques au sein même de notre association. » (g)

*c) Une personne interface face à un travail estimé fastidieux*

Enfin, certaines associations éprouvent de grandes difficultés vis-à-vis de la réalisation des rapports. Elles cumulent en effet une mauvaise maîtrise de la définition de ce qu'est l'EP (ou en tout cas une mauvaise maîtrise de la définition qu'en ont leurs inspecteurs respectifs), une absence de soutien de la part de ces derniers (les associations ne demandant pas d'aide de peur de dévoiler leurs faiblesses dans un climat de méfiance mutuelle), de faibles moyens (financiers et de personnel) qui les freinent dans leur capacité à mettre leur inscription dans le décret EP sur le métier ou dans leur tentative de former une personne en charge de l'EP pour ramener la logique au centre de leur action, d'un fonctionnement parfois mal organisé ou tributaire de facteurs rendant difficile la mise en place d'espaces/temps de discussion communs à l'ensemble des travailleurs. Dans ces circonstances, les rapports sont réalisés majoritairement par une seule personne qui est le plus souvent à la tête de la coordination de l'association. D'autres travailleurs sont mobilisés de manière secondaire mais il incombe à cette même personne de réaliser le travail de traduction du terrain vers les grilles du rapport ou vers un fil rouge tiré sur cinq ans. Dans cette situation où une personne en particulier fait office d'interface entre l'inspection, le décret et le terrain, l'exercice de réalisation des rapports n'est pas perçu comme ayant des incidences particulièrement positives sur l'association, mais fait plutôt office de contrainte réduisant encore le temps et les moyens à allouer à l'action de terrain.

« C'est à ce moment-là en fait, comme j'ai été quand même fort porteuse de l'évaluation, que notamment je me suis rendue compte que ça n'allait pas, que notre fonctionnement n'allait pas. Normalement c'était pas à moi de faire ce travail seule. » (...) « Le sentiment que j'ai au bout de toutes ces années c'est que je me sens un peu fatiguée de jouer le rôle de négociatrice et de ne pas me sentir dans un projet global [de l'association], je n'ai pas le sentiment que le décret aide l'association. J'ai le sentiment que le décret nous formate. » (k)

« Donc on est 3-4 dans l'équipe à injecter des infos dans le rapport. (...) Voilà ça représente un petit moment dans l'année où... Enfin c'est anonyme hein? Chaque année on reprend aussi le même et on le remet à jour, comme tout le monde mais... C'est une charge de travail mais à côté de ça c'est notre plus grosse subvention donc ça paraît pas anormal... (...) Honnêtement ce n'est pas une discussion collective, ce qui ne veut pas dire qu'y a pas d'autres moments où on réfléchit sur ces questions-là. » (l)

« J'avoue que j'ai peu de temps pour le faire, et donc il y a un moment où je n'ai fait que ça. » (...) « Pour lui [l'inspecteur] il fallait reprendre. Pour lui il y avait trop d'activités au niveau de l'EP, pas assez explicitées. (...) Ce qu'on mettait c'est un résumé des activités. Et il fallait reprendre chaque activité, reprendre l'historique, ce qui se faisait vraiment sur le terrain, et l'évaluation qui se faisait après. Que ce soit au niveau du public ou que ce soit au niveau du collectif. (...) Ce que nous mettions dans notre dossier c'était ce que nous faisons. On ne mettait pas le avant, pendant, et après. » (m)

\*\*\*

Quelle que soit la position de l'association vis-à-vis de la réalisation des rapports, toutes mentionnent la balance entre l'énergie et le temps consacrés à ces derniers, et les suites que ce travail peut apporter. En effet, il semblerait que l'énergie à consacrer à cette tâche soit perçue comme disproportionnée par les acteurs, et ce même si des avantages sont identifiés à l'issue de sa réalisation. Mettant en avant la charge de travail inhérente à la gestion d'une ASBL, les associations déplorent leurs difficultés à rencontrer simultanément les ambitions de qualité des rapports et de l'action elle-même.

« Le rapport d'activité actuel d'EP est un bazar extrêmement lourd (...) celui qui reste le plus terrifiant c'est celui de l'EP, avec ses grilles, ses bazars, (...) Et donc si on ne greffe pas les autres activités de rapportage au rapportage EP, on passerait l'année à faire du rapportage en fait. (...) On est quand même obligés quelque part pour faire ces foutus rapports de détourner les animateurs et les permanents de leur travail d'animateur pour pouvoir faire ces rapports hein, (...) et là vraiment c'est dommageable tout ce temps qui est pris sur ce travail de terrain qu'on peut faire... (...) Au niveau de la mobilisation de l'équipe c'est disproportionné. » (a)

« C'est un travail fastidieux. C'est très lourd. Ecrire du qualitatif c'est lourd. (...) Le bénéfice qu'on aura à faire des grilles d'activité ne sera pas à la hauteur du travail qu'on doit faire. Pour moi le travail est trop important pour le retour qu'on aura. » (b)

« La tendance pour l'instant, c'est des outils de plus en plus élaborés et cadrés qui font qu'on passe énormément de temps à justifier et rendre des rapports sur ce qu'on fait, et du coup c'est une charge de travail importante qui se fait aux dépens du travail pour lequel on est là, c'est à dire le travail d'animation sur le terrain. » (i)

« Le dossier de reconnaissance c'est un gros bazar où t'es pas sûr d'avoir le subside où ça te prend beaucoup de temps et c'est quand même un jargon très particulier et une façon de penser les choses, ça t'amène à réfléchir mais t'as pas toujours le temps non plus. » (n)

## 4. Appropriation anticipée de la nouvelle régulation

Après avoir mis en évidence l'appréciation transversale générale, et approfondi trois facteurs essentiels de mise en œuvre de la nouvelle régulation, nous allons développer dans cette section les retours des participants sur les points clés de la réforme actuellement proposée, soit (1) la proposition de modification des questions évaluatives, (2) la question d'un soutien et d'un accompagnement dans ce processus de changement, (3) la possibilité de lissage des activités dans le temps et (4) les mesures en faveur d'une plus grande transversalité entre les axes.

### (1) Appréciation des quatre questions évaluatives

La nouvelle régulation envisage de se faire autour de quatre questions auxquelles les associations devront répondre, formulées de la manière suivante au moment de notre démarche d'enquête :

1. *De quelle manière l'association entend-elle défendre et promouvoir les droits (économiques, sociaux, culturels, environnementaux, civils et politiques) ?*  
*Sous-questions : Quels droits sont concernés ? Dans quels champs ?*
2. *Quel est le rôle de l'association dans le développement de l'action associative ?*  
*Sous-questions : Quel est son ancrage ? De quels besoins se fait-elle le témoin et à quels enjeux entend-elle répondre ? Quelle contribution aux relations entre associations ? Dans quels champs ?*
3. *De quel point de vue critique l'association est-elle porteuse sur la société ?*
4. *Quel est / quels sont l'effet/les effets que l'association cherche à susciter à partir de ses actions et vers quels destinataires ?*  
*Sous-questions : Quels effets produits et/ou suscités sont identifiables ? Qu'observe-t-elle, et comment les interprète-t-elle ? Quels nouveaux questionnements suscitent ces observations et interprétations ?*

Si de manière générale ces questions sont perçues comme « un très bon point de départ de discussion », plusieurs réactions en accompagnent la lecture :

- l'impression qu'elles sont déjà formulées de manière très similaire dans les rapports actuels ;
- que leur caractère ouvert et général ne va pas avoir pour effet de faire en sorte que les associations se remettent plus particulièrement en question en tentant d'y répondre ;
- que les associations qui ont bien en main leurs rapports n'auront aucune difficulté à élaborer des réponses prenant la direction supposément attendue par le régulateur ;
- que les associations se posent déjà spontanément ces questions.



« Elles sont posées un peu différemment mais en fait elles sont présentes dans le rapport général d'exécution. » (d)

« Je n'ai pas de problème à répondre mais je trouve que les questions sont aussi ouvertes que l'article 1, juste un tout petit peu moins molles. » (e)

« Moi la plupart des gens que je rencontre, ils réfléchissent quoi. Et ils évaluent. Mais le problème c'est qu'ils n'ont pas utilisé des canevas, ils n'ont pas des traces, ils ne sont pas allés interroger les gens avec des questionnaires... Mais le risque c'est du coup d'envoyer le message aux opérateurs que depuis 20 ans ils ne s'auto-évaluent pas. » (g)

Cela étant, quelques points d'attention doivent être mis en évidence. Primo, pour les associations de petite taille généralement, les réponses attendues aux questions nécessitent selon elles une « montée en abstraction », qui leur semble en décalage avec leurs expériences concrètes de la pratique de l'EP.

« J'aurais peur d'avoir une définition différente de celle des autres. (...) Quelle est l'utilité de ces questions? (...) Moi je voudrais les décliner dans l'action concrète, répondre de manière pragmatique, là y a un peu de tout... » (b)

« Ces 4 questions me paraissent for descendantes (...) je n'aimerais pas d'avoir que ça, comme questions à remplir. J'ai l'impression que nous allons devoir tordre un peu les choses pour faire émerger : c'est quels droits, quels champs. (...) Faudrait pas que ça soit utilisé comme unique outil pour évaluer l'action d'une association. Je reviens à l'articulation avec le quantitatif, et aux essais erreurs qu'on fait tous. (...) Ces questions-là, isolées d'un autre type d'évaluation, donne l'idée qu'on va vers une obligation de résultat, plutôt que vers une obligation de moyens et d'action et de cohérence d'action. » (c)

Deuxièmement, en ce qui concerne la formulation des quatre questions, certains termes sont mis en avant comme étant équivoques, à savoir en particulier les termes « champs », « action associative » et « ancrage ». A cet égard, la diffusion du vade-mecum explicitant le rôle et la signification des questions et des termes sera effectivement nécessaire. Enfin, la question relative aux effets (question 4) suscite le plus de réactions. Si les acteurs trouvent cette question intéressante dans l'absolu, son ambition leur semble difficile à rencontrer. Certaines associations entrevoient la possibilité pour le secteur de proposer des dispositifs méthodologiques visant à estimer des effets produits, mais aucune d'entre elles ne parvient à se projeter dans la mise en place d'un tel dispositif dans l'état actuel des choses, quels que soient les axes concernés. Il est également fait état de la difficulté pour l'association d'évaluer

des effets sur ses publics sans induire des biais de conformisme. Enfin, certaines associations perçoivent derrière la tournure de cette dernière question une obligation de résultat, plutôt qu'une obligation de mise en démarche, impression reçue de manière assez mitigée<sup>4</sup>.

Discours d'acteur – illustrations

« Je trouverais intéressant que ces sous questions-là soient complètement développées avec éventuellement des outils qui soient proposés, de telle sorte que les personnes qui en viennent à créer ces questions et ces sous questions, puissent se mettre dans la peau des permanents et des animateurs, qui vont devoir essayer de quantifier quelque chose. » (...) « On travaille quand même sur du changement de mentalité, (...) de sensibilisation par rapport à des thématiques... » En axe 3.2 : « on ne sait pas savoir qui l'a lu, (...) rentrer dans la tête des gens pour savoir si ça a fait évoluer leur pensée, c'est impossible ». En axe 4 : « donc ici quantifier ou mettre en place un dispositif d'évaluation, je ne vois même pas... » (a)

« Est-ce que les gens sont outillés pour aller voir ce qu'ils sont en train de développer comme droits culturels, environnementaux, civils et politiques, quand t'es dans une petite assos de quartier? (...) Donc c'est intéressant mais il faudrait pas que ça redevienne un critère éliminatoire pour tout qui ne sait pas mettre ça en œuvre... » (g)

« C'est difficile de nommer les impacts (...) qui peut les nommer? Pour moi ce ne sont que les participants en réalité, nous comme formateurs on peut observer certains changements mais le réel évaluateur c'est le participant. Or comment lui va-t-il mettre des mots précis? On voit des gens qui changent, des gens qui s'engagent, qui prennent d'autres postures dans le débat citoyen, mais ce n'est pas pour ça qu'ils savent mettre des mots précis... » (...) « C'est un peu descendant parce qu'on va observer le travail final avec une obligation de présenter les résultats, sans prendre en compte que derrière y a tout un processus, toute une réflexion qui parfois abouti, parfois pas, parfois abouti à autre chose, parfois nous revient en pleine figure. Je trouve qu'on est dans un secteur où on n'a pas justement la maîtrise des résultats. Très peu ou alors on n'a pas respecté les personnes dans leur cheminement. » (c)

« Créer réellement un dispositif réflexif avec nos publics tel que c'était mon souhait, (...) réellement être en lien de participation avec nos publics, (...) ça en fait ça a été horrible, de me rendre compte qu'en fait je n'allais pas pouvoir réaliser méthodologiquement un processus d'évaluation tel que je l'aurais souhaité, ça ça a vraiment été terrible à vivre parce que je me sentais déjà en échec avant d'avoir commencé. (...) Ce n'est pas que je ne sais pas le faire en tant que personne, en tant que travailleuse, c'est que tel que c'est organisé, on est coincés. » (k)

---

<sup>4</sup> Cette thématique des effets recherchés et des effets produits pourrait être traitée dans une phase ultérieure de notre évaluation du décret. Nous aurons l'occasion d'approfondir les manières par lesquelles les associations réfléchissent, anticipent, identifient et évaluent, à l'heure actuelle, les effets sur leurs publics.

Les effets potentiellement vertueux censés découler de l'exercice de réponse à ces quatre questions sont diversement perçus. Pour les uns l'exercice sera un réel apport pour la dynamique associative en place, pour d'autres une charge dont les effets « retour » semblent faibles par rapport à l'ampleur du travail à réaliser. Ceci pointe le fait que, sans moyens supplémentaires, les associations anticipent que l'exercice sera réalisé de manière superficielle ce qui n'aura donc pas pour conséquence de mener à une transformation substantielle des organisations.

Discours d'acteur – illustrations

« C'est vrai que c'est des questions qui prêtent un peu à sourire, parce qu'encore une fois c'est l'ambition quoi. Sur des questions comme ça, y a moyen de dire "oui évidemment on le fait"(...) allez on est 2,5 ETP donc quelle est notre réelle puissance de promotion de ces droits-là, c'est notre ambition de le faire, après si on doit vraiment être évalués sur l'efficacité de ce qu'on fait, bah on reste une petite force de frappe quoi. Donc dans la manière de poser ces questions, il faut se prendre un peu tout d'un coup très au sérieux et se prendre pour plus grand que ce qu'on est vraiment. » (j)

« Je suis pas sûre qu'on va savoir répondre mieux sous cette forme-là. Non. (...) C'est des questions trop générales, trop, même banalisées. Quelle est notre petite association par rapport à la société? » (m)

## (2) Soutien et accompagnement vis-à-vis de la démarche d'auto-évaluation

L'idée de disposer d'un soutien accompagnant la réforme de l'évaluation est appuyée par les acteurs rencontrés.

Discours d'acteur – illustrations

« Je vois parfois dans des dossiers qui passent qu'il y a des associations qui semblent faire du chouette boulot mais elles n'ont malheureusement pas été accompagnées comme il aurait fallu, (...) je crois que parfois il manque pas grand-chose à des associations, ce sont peut-être des petites associations peut-être, qui ont peut-être peu de ressources et qui ne sont pas du tout loin de l'article 1 mais qui auraient besoin d'un petit coup de pouce à un moment donné pour rectifier le tir. » (h)

« Cet accompagnement est vraiment nécessaire, on trouve dommage qu'il n'y en avait pas, qu'il n'y en ait pas eu avant et que tout arrive après, faudrait un accompagnement tous les ans, et même avant que le projet n'arrive, pour la conception du projet ou le développement du projet en fait. » (m)

« Ça serait génial d'avoir quelqu'un qui travaillerait là-dessus et qui pourrait nous accompagner dans le fait de nous mettre plus entre guillemets en conformité, pas que nos actions ne sont pas de l'EP, mais plus nous mettre dans la façon de fonctionner EP, dans l'esprit de réussir à formuler et améliorer nos actions dans ce sens-là. (...) Dans un esprit d'amélioration, de construction, de pouvoir poser toutes mes questions, et qu'on voit ensemble comment on peut s'améliorer, quels outils ou quel accompagnement je peux avoir pour qu'on améliore nos actions. » (...) « Moi j'ai besoin d'accompagnement, et de pouvoir poser des questions, et de pouvoir dire les choses franchement et de dire "ha ben là écoute on a fait ça, ou on n'a pas fait ça, on l'a dit comme ça, est-ce que tu crois que c'est bon?" » (n)

Cela étant, les acteurs pointent également deux points d'attention par rapport à ce soutien :

- les limites pressenties d'un accompagnement organisé uniquement par l'inspection. Ils pressentent que la relativement faible disponibilité des inspecteurs – étant donné les moyens dont ils disposent – ne permettra pas d'assumer cette charge de travail supplémentaire à large échelle.

Discours d'acteur – illustrations

« Logiquement l'inspecteur devrait pouvoir faire ce boulot là aussi, mais je ne sais pas pourquoi j'ai toujours l'impression que ces gens-là sont toujours débordés, n'ont pas beaucoup de temps, comme plein d'autres gens. » (a)

« Quand tu vois notre inspecteur qui doit s'occuper de différents décrets, maisons de jeunes, centres culturels, EP etc., t'as envie de dire "mais quand est-ce que t'as le temps de lire notre dossier !?" (...) Si tu charges le baudet sur ton inspection en disant "tu feras ça, et ça, et ça" un moment tu dis, les textes doivent avoir une concrétisation, structurelle. » (g)

- par ailleurs, des acteurs relèvent également des confusions potentielles de genre entre accompagnement et inspection, en particulier, mais pas uniquement, lorsque les relations ont pu être marquées précédemment par des désaccords. Dans ce cas, les acteurs s'interrogent quant au risque de leur engagement dans une démarche de mise à nu de leurs difficultés, sous l'œil de l'inspecteur qui aura à prendre une décision à l'issue du processus.

« Si on garde l'esprit du décret qui est de promouvoir l'esprit critique, soit il faudrait un accompagnement de toutes les parties, ce qui est déjà impensable, soit je le verrais plutôt ni du fait de l'administration, ni du fait de l'inspection, mais plutôt d'un organe extérieur. » (a)

« Est-ce qu'on peut être accompagnateur et contrôleur? Moi j'aurais tendance à dire que oui, mais on vient d'avoir une expérience catastrophique donc heu, quand c'est le cas c'est abominable, donc peut-être la sécurité c'est d'avoir quelqu'un d'extérieur je pense. » (h)

« C'est toujours un peu stressant de, a priori l'inspecteur est aussi là pour nous conseiller, nous réorienter et être à notre écoute, mais il garde quand même le nom d'inspecteur. (...) Un service de documentation ou d'aide, de renseignement, de formation (...) une petite cellule qui serait là qu'on pourrait appeler et qui ferait le lien et qui permettrait d'accorder les violons entre la structure et l'inspection, un fonctionnement triangle comme ça qui pourrait être vertueux (...) et dont le rôle ne serait pas de remettre un avis, parce que l'inspecteur a quand même ce rôle-là. » (i)

« Je dirais pas un accompagnement de l'inspection mais plutôt une collaboration avec d'autres associations. Se mettre autour de la table avec plusieurs associations et se dire "tiens comment est-ce qu'on empoigne ça?" Pour nous la construction de la cohérence du secteur c'est comme ça qu'elle se fait, c'est en parlant entre nous, en échangeant des pratiques... » (c)

« Tous les 6 mois il pourrait y avoir un espace dans lequel le climat est un peu différent, où des structures acceptent de partager des expériences, individuelles, collectives, et c'est mis en réflexion quoi, pour faire progresser tout le monde, pour faire réfléchir tout le monde. » (f)

Les extraits d'entretiens reproduits ci-dessus indiquent que les acteurs envisagent alors, comme solution alternative, le recours à un tiers externe comme support d'accompagnement dans une démarche d'auto-évaluation. Trois options se présentent :

- un tiers externe structuré et organisé sous la forme d'espaces de soutien collaboratifs entre associations. A cet égard, les espaces de discussion déjà organisés dans le champ de l'EP (Conseil de l'EP, FESEFA, journées de l'EP) ne sont cependant pas perçus comme étant les bons vecteurs de cet accompagnement ;
- l'organisation de modules de formation à l'auto-évaluation réflexive, par des acteurs de l'EP eux-mêmes, avec possibilité de valoriser ces activités dans leurs programmes ;
- le recours à des accompagnements individuels par des associations ou des personnalités d'expérience et de confiance, comme de nombreuses associations l'expérimentent déjà.

### (3) Lissage des activités dans le temps

La grande majorité des associations trouve la possibilité de pouvoir anticiper ou reporter des activités et productions selon les années très positive, dans le sens où cela amène de la souplesse en prenant en compte d'éventuels accidents de parcours et en valorisant des années plus fructueuses. Cependant, les acteurs n'envisagent pas de recourir de manière structurelle à cette possibilité à l'avenir. Elle doit rester une solution de dernier recours, car accumuler du retard dans les productions attendues pourrait s'avérer un piège duquel il serait difficile de sortir. De plus, pour certains acteurs, il serait regrettable que cette possibilité de lissage empêche une attitude compréhensive et indulgente de la part de l'inspection lors d'accidents de parcours.

Discours d'acteur – illustrations

« Pour moi ça met sous pression, sauf accident particulier, mais à mon avis l'accident particulier, jamais on n'est pénalisé là-dessus à l'EP, ça s'explique, ça s'entend. Sauf accident particulier, si on n'arrive pas à produire ce qu'on doit produire, ce n'est pas en prenant des heures sur l'année suivante que ça va aller mieux. » (d)

« Le risque c'est de se retrouver la 5<sup>e</sup> année avec 75 analyses à écrire, et donc le risque c'est aussi de faire écrire des spécialistes du coup, d'engager pendant un an quelqu'un qui va faire qu'écrire et qui ne sera plus articulé avec un travail de terrain (...) À partir de notre réalité je ne pense pas qu'on jouera avec ça hein, parce que faire 1500 ou 1600 heures de formation la dernière année, on a toujours le même personnel hein quoi. Ce n'est pas extensible à l'infini. Je pense qu'on essayera de maintenir une régularité. » (c)

« Pour nous autant qu'on en fasse 15 chaque année, ça déséquilibrerait beaucoup moins, ça sera plus compliqué pour nous d'en faire beaucoup plus l'année suivante parce qu'on en fait moins cette année-là. » (i)

### (4) Transversalité entre les axes

Enfin, permettre une plus grande transversalité entre les axes recueille également un avis général très positif. Les avantages perçus sont :

- la possibilité d'une meilleure unité de l'association grâce à la transversalité, d'autres branches de l'association non reconnues en EP pouvant s'inscrire ponctuellement dans le décret et participer à la diffusion de la logique d'EP dans d'autres projets ;
- valoriser l'amont et l'aval de certaines actions, (groupe de réflexion suite à une publication ; publication qui fait suite à l'aboutissement d'un projet) ;
- permettre selon certains un passage facilité dans un nouvel axe, en s'y essayant ponctuellement ;

- l'axe campagne est souvent cité comme un axe ne donnant pas les moyens de répondre aux exigences qu'il impose, dans ce sens la transversalité est perçue comme un moyen de pouvoir réaliser des campagnes de manière ponctuelle (ce qui serait parfois pertinent étant donné l'output de certaines activités qui mériterait d'être transformé en campagnes – mais pas systématiquement) sans pour autant s'inscrire dans l'axe 4, très exigeant et pas systématiquement intéressant selon les aléas de la vie des associations. Malheureusement, cet axe étant exclu de la proposition, certaines associations expriment leur déception.

\*\*\*

Plusieurs questions formulées par les associations demeurent en suspens :

- le cumul du lissage et de la transversalité pourrait-il permettre aux associations de valoriser des actions dans un axe où elles ne sont pas reconnues en préparation d'une demande de reconnaissance dans un nouvel axe ?
- dans le même ordre d'idée, lors d'un passage à un nouvel axe, serait-il possible de réduire les activités habituelles pendant les deux années où l'association doit produire (sans les moyens) dans le nouvel axe ?
- enfin, si l'idée du lissage est amenée dans le but de pouvoir anticiper les activités sur les premières années du Contrat Programme en permettant ainsi de prendre du temps pendant une année pour mener l'auto-évaluation, est-ce raisonnable de penser qu'à moyens égaux, les équipes parviendront à augmenter leur production en arrivant à faire en 4 ans ce qu'elles faisaient en 5 ans ? Dans ce sens, les associations pourraient-elles valoriser les démarches internes d'auto-évaluation, ou les démarches vers les publics sur la question des effets, en tant qu'activités d'EP reconnues ?

## 5. Conditions de possibilités de mise en œuvre de démarches d'auto-évaluations réflexives

Nous allons maintenant spécifier les projections que se font les acteurs de l'auto-évaluation réflexive et leur capacité à s'approprier et à investir cette nouvelle mesure. Trois points d'attention sont à mettre en exergue :

- (1) la possibilité d'une mise en œuvre effective d'une telle démarche est dépendante de la capacité des associations à pouvoir dégager des moyens à cet effet ;
- (2) le degré d'implication dans la démarche est tributaire des interprétations du contexte ;
- (3) la formulation des rapports d'auto-évaluation pose la question de la proximité/distance au répertoire de l'EP.

Avant de développer chacun de ces points d'attention, soulignons à nouveau que la perspective de passer à une évaluation plus qualitative de l'action est accueillie avec enthousiasme et fait sens pour l'ensemble des associations. Il reste cependant de grandes inquiétudes quant à l'ampleur du dispositif à mettre en œuvre, ainsi que vis-à-vis de l'opérationnalisation concrète de l'évaluation qui sera faite de cette auto-évaluation réflexive.

### (1) Se donner les moyens d'une auto-évaluation réflexive effective

Comme précédemment évoqué, les possibilités organisationnelles de mise en œuvre d'une auto-évaluation réflexive sont variables. La plupart des acteurs rencontrés disposent déjà d'espaces/temps qui sont ou pourraient être mobilisés à cet effet. Mais nous avons également rencontré une partie qui, sans être majoritaire est cependant significative, qui indique ne pas disposer de cette possibilité et imagine difficilement pouvoir mettre un dispositif réel d'auto-évaluation, collective et réflexive, en place.

Dans l'ensemble, la question qui reste en suspens concerne les moyens qui seront mis à la disposition des associations pour adapter leurs évaluations actuelles vis-à-vis des évolutions. Ainsi, l'ambition de qualité que devrait revêtir une démarche d'auto-évaluation est perçue comme importante et nécessite pour tous des aménagements dans la réalisation des activités d'EP pour pouvoir libérer des moyens (temps et mobilisation des travailleurs et des publics) leur permettant de réellement s'investir dans la démarche. En résumé, si le fonctionnement de la plupart des associations se prêterait facilement à l'exercice d'auto-évaluation, en l'état actuel des choses (l'action en EP se faisant déjà à flux tendu), la démarche ne pourrait être engagée que de manière superficielle et ne rencontrerait alors ni les attentes de ses instigateurs institutionnels, ni les attentes des acteurs en termes d'apports ultérieurs pour l'association dans son ensemble.



Au niveau purement organisationnel et donc des moyens, les extraits de témoignages ci-après exemplifient bien la situation à laquelle font face les petites associations, parfois déjà en difficulté à l'heure actuelle.

Discours d'acteur – illustrations

« Et puis la façon dont on est organisés ici en interne fait que y a des gens qui peuvent se permettre d'avoir ce temps de réflexion. Que ça soit la direction ou les coordinateurs. Si on a que des gens qui sont obligés de tout faire, qui va avoir le temps d'avoir un recul réflexif? La structure de l'organisation va faire, pas d'espace de réflexion, de moyens, d'organisation... Un minimum de hiérarchie permet quand même de faire remonter et de transformer du pratico pratique en du très conceptuel. Et pour ça il faut différents niveaux. Dans des structures très petites, tu n'as pas ces niveaux-là. » (b)

« Ce que j'ai trouvé difficile c'est de tout faire de front. À la fois faire une évaluation qui porte sur 5 ans d'activité et sur une évolution et un regard progressif et critique, auto critique, et auto évaluatif, sur 5 ans, tout en maintenant l'activité en place. J'ai trouvé ça vraiment violent en fait. (...) Tout en vivant un moment qui est psychologiquement déstabilisant, c'est pour être sincère avec soi-même, un moment d'auto-évaluation c'est très déstabilisant. Je l'ai fait avec vraiment sincérité ce travail-là, et donc je me suis pris dans la figure aussi des déceptions par rapport à ce que j'avais projeté qu'on arriverait à faire, et je trouve que, traverser ce moment réflexif tout en maintenant l'activité alors que pour faire l'activité il faut être sûr de soi, parce que ce sont à chaque fois des défis, je trouve que ça, je ne me réjouis pas du tout de la prochaine fois. Donc moi j'ai très très mal vécu cette année-là. » (k)

« Honnêtement on a un temps plein en moins depuis 3 ans, on fait le boulot de la direction etc., et donc on n'a pas non plus des moments organisés d'auto-évaluation. (...) On est très peu et on est toujours un peu le nez dans le guidon, et donc on ne prend pas le temps, on n'a pas le temps de se dire "il faut clarifier les choses". » (l)

« Je trouve que ça serait vraiment intéressant dans l'idée, maintenant dans la pratique, je vois pas comment on le ferait concrètement, dans la pratique, dans le temps de travail, dans les disponibilités des gens, parce qu'on a quand même quelques projets qui sont vraiment sous pression, ça amène aussi des départs la pression dans le boulot, donc on arrive déjà pas à se rassembler et à finaliser les trucs de réflexion en interne à l'ASBL, et puis on n'a pas de personne en interne qui pourrait porter ça, qui le maîtrise suffisamment que pour le porter. (...) Nous on aimerait bien se remettre plus en question dans tout ce qui est autoévaluation, orientation des actions, à part que quand on doit mobiliser nos 20 travailleurs pour un subside de 14 000 euros, où on est tous déjà à mi-temps c'est assez compliqué. » (n)

Selon d'autres associations qui bénéficient d'un fonctionnement propice à l'implémentation d'un autre mode d'évaluation plus énergivore, cette question des moyens relève d'un réel enjeu démocratique. En effet, ces acteurs souhaitent une adaptation des attentes vis-à-vis de

l'ampleur de la démarche à investir, ou une adaptation des moyens mis à disposition des associations, selon leur taille ou leur spécificité.

Discours d'acteur – illustrations

« Si tu prends les petits, comment est-ce qu'ils font quoi, c'est aussi une question démocratique, (...) démocratiquement, comment est-ce qu'on met sur un même pied d'égalité des structures comme ceci où on peut travailler à deux, en réflexion sur "où est-ce qu'on en est, comment on va travailler ce décret ? », et puis des gens (...) où t'as un permanent tout seul? (...) Est-ce qu'on pose les mêmes exigences en termes d'auto-évaluation de nouveau à des trucs qui fonctionnent qu'avec des bénévoles qui viennent de 18h à 20h? Ils vont rigoler hein... Est-ce qu'y a un ajustement des critères en fonction des spécificités ? Si non ça ne va de nouveau pas être juste. » (g)

Certaines associations bien positionnées vis-à-vis de la maîtrise de la logique d'EP soulignent également l'incidence qu'auront les moyens mis à disposition des associations dans un soutien à leur appropriation de la démarche d'auto-évaluation. En l'occurrence sont mis en avant l'importance d'un temps d'adaptation, d'un espace tampon qui permettrait aux associations de s'essayer à la démarche sans devoir rendre compte d'un processus abouti dès le premier contrat programme. Les préoccupations se tournent également à nouveau vers l'accompagnement de cette démarche et des outils qui seront mis à disposition des associations pour les orienter. Enfin, c'est un allègement de la quantité des activités à réaliser qui est préconisé pour pouvoir mettre en place un dispositif, afin que l'un ne se réalise pas au détriment de l'autre.

Discours d'acteur – illustrations

« Ça demande tout un travail de permettre aux gens de bien répondre à ces questions, comment est-ce qu'on va outiller les gens? Sans que ça soit mécanique et procédurier? Pour qu'ils puissent mettre le temps et l'énergie pour pouvoir dans 3 ans, répondre à ces questions, ça devrait être compris dans le prix. » (g)

« Je vois bien la stratégie qu'y a derrière, je vois bien les réponses qu'ils veulent entendre, et puis on a une plume et on se débrouille quoi. Mais si on veut vraiment faire un exercice d'auto-évaluation, il faut presque qu'on accorde sur les 5 années de reconnaissance une année justement un peu sabbatique où l'association prend le temps vraiment d'évaluer ce qu'elle fait, les publics qu'elle touche, comment ça marche, aller voir les gens, une année où elles doivent plus produire leurs 30 analyses mais voir et faire rapport de leur démarche d'AER, pour moi si on veut prendre au sérieux des démarches comme ça il faut donner du temps et des moyens. » (j)

Un travers pourrait être l'apparition d'un découplage prononcé entre le résultat donné à voir de cette auto-évaluation, et la démarche elle-même. Ce risque concerne essentiellement les

associations de petite taille ou plus distantes que d'autres du référentiel de l'EP : risque de l'impossibilité d'exprimer adéquatement le résultat d'une démarche réellement investie, ou risque de démarches entreprises au détriment de l'action. Dans ce sens, pour que la démarche ait réellement une incidence rétroactive sur les associations et qu'elle ne s'autonomise pas en tant que fin en soi, une réflexion concernant les moyens est nécessaire.

## (2) Un degré d'implication dans l'auto-évaluation réflexive tributaire de l'interprétation du contexte

Le passage vers une évaluation plus qualitative à partir d'une démarche d'auto-évaluation réflexive conduit à relativiser un contrôle axé sur des critères anticipables en termes de réalisations. Les acteurs mettent en évidence le tournant selon eux « subjectif » du contrôle. Comment parvenir à des critères d'évaluation de cette démarche qui assureraient de ne pas s'en remettre au seul pouvoir discrétionnaire d'un individu ? Selon les acteurs, des critères sont nécessaires et doivent être annoncés au préalable. S'agit-il d'une obligation de mise en démarche de l'association, ou d'une obligation de résultat ? Vont-ils être évalués les efforts investis dans le dispositif, ou l'ampleur des failles ainsi mises au jour ?

Discours d'acteur – illustrations

« Moi comme je vois ça, c'est [évaluer] de manière encore plus générale. Pas du tout terre à terre. Et donc moi ce que j'ai encore plus peur, ça sera le poids des mots. (...) La lecture de ces dossiers je ne sais pas comment ils la font moi hein, au niveau quantitatif c'est le nombre d'heures, déjà maintenant comment est-ce qu'ils estiment : nous on estime qu'il faut autant d'heures pour le faire, mais eux ils estiment que hop la moitié basta poubelle, mais sur quelle base? » (m)

« Donc on est favorables à cette tendance, mais en même temps, si on dit qu'on est plus sur le qualitatif, ça pose quand même la question du contrôle. C'est-à-dire, répondre aux questions, mais après comment on discute de ça, avec qui, et sur base de quoi? C'est vrai qu'y a l'article 1 mais, quelle que soit la réponse à la question est-ce que du moment qu'on y répond, on... Comment !? » (f)

« Il n'y aura pas de jugement sur la qualité de la démarche, y a juste une contrainte des associations à s'y essayer. Voilà. Donc on ne jugera pas de si ça a été bien fait, pas bien fait. (...) On ne peut pas l'obliger si on ne garantit pas aux gens le "comment ça sera lu". (...) Quels critères quoi!? Avec quels critères on va évaluer l'évaluation? Ça doit faire partie de la note. (...) si ton subventionnement dépend de ça, tu dois savoir à l'avance les lunettes, les critères avec lesquels on va lire ça. » (g)

Si des critères ne sont pas annoncés pour parer à l'indétermination des conséquences que pourrait avoir le fait de mettre au jour ses difficultés, l'implémentation d'un tel dispositif pourrait définitivement passer à côté des effets vertueux qui en sont attendus.

Discours d'acteur – illustrations

« Et je pense que ça c'est pervers comme phénomène. Pervers dans le sens où normalement c'est là pour nous aider, à réfléchir, je crois que dans les intentions y a vraiment une idée "appliquons à nous-même ce qu'on propose de faire", ce que je trouve très cohérent. Mais dans les faits mêmes, quand on le vit, ce n'est pas ça qui se passe (...) dans le sens où c'est difficile, dans une telle insécurité, d'oser se poser des vraies questions. » (k)

Ce climat d'insécurité est aussi renforcé par la lecture qu'ont les associations du contexte politique actuel et à venir.

Discours d'acteur – illustrations

« Tout dépend du contexte dans lequel on se trouve quand on évalue. Et j'ai l'impression que le rôle de l'évaluation, qui doit aider les structures d'EP, à continuer à être réflexives, à continuer à être vivantes, à continuer à se remettre en question, a un cadre actuel, contextuel, sociétal, et au niveau de l'enveloppe budgétaire, et au niveau gouvernemental, a un cadre, une situation qui ne permet pas selon moi de faire ça dans de bonnes conditions. » (k)

« J'ai du mal aussi à me sentir en confiance, aujourd'hui on n'est pas en train d'encourager des structures à se créer (...) faut vraiment faire attention à ce que ça cache parce que si derrière c'est faire semblant (...) et à un moment tout ce que tu dis va se retourner contre toi (...) il faut vraiment faire très très attention, et oui, voir quels sont les critères et voir ce qu'ils sous entendent derrière leurs termes qui envoient des paillettes. » (...) « [Il faudrait] « travailler à ce que le cadre général soit moins anxiogène, y a une angoisse, non une crainte au niveau de l'évolution des financements, (...) et au niveau de la reconnaissance : si les nouvelles dispositions font que l'épée de Damoclès est de plus en plus présente, ça va aussi avoir des conséquences, ça va mettre une pression ingérable sur des équipes qui vont être de nouveau moins disponibles pour l'animation. » (i)

Ainsi, nombre d'associations relèvent le besoin de clarifier et d'unifier la définition de l'éducation permanente au sein du secteur et de réduire l'ampleur de l'espace interprétatif qui crée une incertitude dans le rapport notamment à l'inspection. Si certains perçoivent l'utilité d'un flou autour de cette définition, permettant l'ouverture et la diversité, tous mettent en garde contre l'usage différencié qui peut en être fait par le pouvoir contrôlant.

« On ne connaît pas toujours les critères, quand l'inspecteur nous dit "ça c'est en ordre, mais ça ça vaut rien du tout." (...) en fait je développe une certaine intuition de savoir si il va valider ou pas. Je commence à le savoir à l'avance. (...) Ce qui est effrayant c'est que sur base de ce rapport, y a oui ou non, le renouvellement du quinquennat. L'enjeu est énorme. Et en fait moi je crois que c'est ça qui a été ma difficulté principale pendant la rédaction de l'évaluation, c'est très difficile d'être dans une réflexivité quand on a un tel poids sur les épaules. (...) C'est l'inquiétude chaque année. Oui, y a un espace de discussion, mais c'est une subjectivité contre une autre. » (k)

« Aussi il faut une figure entre le décret et l'assos, quelqu'un qui va traduire le décret en des attentes concrètes. Parce que ce décret, le premier paragraphe est très général et puis dans ce qui est vraiment demandé, y a pas assez de détails pour savoir. » (b)

« On n'est plus sûr de l'interprétation donc ça fait aussi une relation avec l'inspection plus délicate, si y a un conflit d'interprétation, ça rend aussi les choses plus conflictuelles. » (j)

« [Notre association] a eu une très mauvaise expérience avec l'inspection y a un an, maintenant je pense que c'est pas avec l'inspection, c'est avec un inspecteur. (...) Parce que là on n'avait pas la même interprétation du décret par exemple, (...) d'où l'importance pour des petites associations comme nous d'être bien coachées avec des gens qui connaissent bien le décret. » (h)

« Un tel flou crée un autre phénomène : vu qu'y a quand même une nécessité pour certains, CSEP ou les inspecteurs ou l'administration, d'à un moment poser un acte jugeant, et pas dans l'apprentissage ou le réflexif, c'est pas de l'accompagnement, c'est juger si oui ou non c'est valide. (...) Puisqu'à un moment on va quand même être jugés... Un tel flou je pense nous déserte. Ce que j'observe c'est qu'il y a des normes qui se créent de manière implicite dans le secteur, et que ce sont des phénomènes sous-jacents qui sont à l'avantage de certains, plus que d'autres. Puisqu'en fait y a des organismes qui sont plus costauds que d'autres, par exemple des mouvements qui ont les 4 axes, ou y a des structures qui ont énormément de travailleurs, d'activités et d'impact sur les normes du secteur. Et je pense qu'elles ont bien sûr intérêt à ce que leurs propres normes soient considérées comme "c'est ça l'EP". Et je m'insurge contre ça. » (k)

Le climat d'insécurité voire de suspicion déploré par des acteurs peut être un obstacle à la démarche d'auto-évaluation réflexive.

« Les gens nous rapportent ce que leur inspecteur répond à leurs questions dans d'autres régions du pays, c'est l'inverse de ce qu'on est en train de dire nous (...) dans tous les cas, plus on rentre dans le qualitatif plus c'est subjectif. (...) c'est pour ça que je ne suis pas pour qu'on change. Y a déjà tellement de... Alors qui sont ces inspecteurs? Il y a des gens remarquables, y en a qui sont moins remarquables hein... » (...) «En principe dans l'EP la logique de l'inspection c'est l'accompagnement des associations. Ce que j'entends c'est qu'y en a qui font ça, on peut travailler à livre ouvert avec son inspecteur, et puis qu'y a des endroits où il vaut mieux pas lui dire les difficultés qu'on rencontre hein... » (e)

« J'ai discuté avec [un inspecteur] des thématiques d'action [en reconstruction] et il m'a dit des trucs, et maintenant [un autre inspecteur] vient à l'AG et je dis "donc j'ai bien compris ça ça et ça" et il me dit "ha non, moi j'interprète pas ça". Donc voilà, y a encore des différences, et ce n'est pas grave, c'est normal, mais je pense que ça peut nuire à certaines organisations. Je crois deux choses, qu'effectivement dans les inspecteurs y en a de très différents (...) mais aussi je crois que le positionnement des organisations, de façon systémique, appelle des regards et des réactions différentes de la part de l'inspection. » (d)

« On a plutôt l'impression que c'est un rapport personnel, c'est difficile à dire, (...) ça pose la question de si on était confronté à quelqu'un d'autre, on ne sait pas comment ça se passerait. » (f)

« Si j'ai un autre inspecteur que l'actuel, ben du coup ce type [de production] ne lui conviendra pas, parce que je tomberai sur quelqu'un (...) qui va me dire "mais enfin qu'est-ce que l'inspecteur vous a dit, je n'en reviens pas, cet inspecteur est un crétin, ce n'est pas du tout ça qu'on attend de l'EP" (...) Vous voyez, l'impression que j'ai c'est que, on est à la merci. » (...) « Et j'ai l'impression qu'on est tout à fait, n'importe lequel d'entre nous, associatifs de l'EP, en fonction de l'inspecteur que l'on a, on peut être démolis ou on peut être soutenus. » (k)

### (3) La proximité/distance au répertoire de l'EP

Ce passage à la primauté du qualitatif sur le quantitatif apparaît, encore une fois, particulièrement inquiétant pour les petites associations, dont la possibilité de présenter les activités réalisées sous la forme d'un rapport et d'une certaine « montée en abstraction » représente un réel enjeu.

« Je pense que pour les petites organisations, (...) ça peut être plus simple de se baser sur du quantitatif que du qualitatif. (...) Pour être dans le narratif il faut avoir une vision, pouvoir avoir le temps, une vision et du temps pour faire évoluer la vision. Ce que les petites organisations ont moins probablement. (...) C'est parfois plus facile de se réfugier derrière des chiffres. » (a)

« Mais vous voyez, le seul problème avec ça, c'est pour ça que par ailleurs que c'est bien qu'il y ait cette objectivation des heures, parce que répondre à ça hein, ça dépend de la pratique qu'on a, et ça dépend surtout de la capacité à penser et à répondre à ce type de question. Donc je pense qu'y a des gens qui peuvent faire des très belles choses en EP et être incapables de nommer les choses comme c'est attendu là, c'est certains codes hein, c'est une certaine culture, mais voilà ce n'est qu'un aspect. » (d)

« Ça a du sens, ça oui, maintenant je me dis, en disant ça, peut-être qu'on se tire une balle dans le pied, ça veut dire qu'on va devoir le faire mais qu'on n'aura peut-être pas les moyens de le faire, qu'on va peut-être devoir laisser tomber [l'EP]. Tandis que trouver assez d'heures d'activités, on y arrive parce qu'on fait assez d'activités qu'on peut mettre dedans. » (n)

Il importe d'être attentif à ce que des associations dénomment le « jargon » utilisé pour rendre compte d'actions en EP. Ces concepts, termes et symboles spécifiques au champ, sont plus ou moins maîtrisés à l'heure actuelle. Cet aspect nous paraît important à souligner, en plus des définitions concurrentes de l'EP, car le « poids des mots » est sur le point de peser d'autant plus dans la balance que l'appréciation quantitative des activités sera relativisée.

Si tous les acteurs perçoivent l'existence de codes implicites (et des enjeux qui entourent leur appropriation), certains mettent en garde contre le fossé qu'ils creusent entre les associations selon qu'elles jouissent de plus ou moins de facilités d'écriture. En effet, l'indétermination qui entoure la question des critères à partir desquels seront lus les futurs dossiers inquiète certains acteurs, soucieux de ne pas être évalués uniquement sur la qualité de leur plume, qu'ils estiment (ou qui a été jugée par le passé) insuffisante.

« Attention à l'effet pervers qui pourrait mettre sur le tapis des associations plus petites avec moins de facilités à l'écriture ou d'explicitation de ses actions, mais qui pourtant en font concrètement. Donc ça supposerait un accompagnement de ces associations plus important. »

(h)

« On peut avoir, comme ce sont des mots, une interprétation très subjective d'un inspecteur à l'autre. Et ça, ça serait effrayant. Il peut y avoir une immense variabilité, avoir l'occasion d'expliquer ce qu'y a derrière les mots, et que l'inspecteur sente un peu ce qu'il y a là derrière. Tout ne peut pas se ramener à une retranscription écrite de ce qu'on fait. » (b)

« On est passé à une inspection plus administrative, et donc eux ne connaissaient pas le terrain, et donc ce que eux voyaient de nos activités c'était ça, un dossier, écrit, qui n'était pas suffisant pour expliciter vraiment ce qu'il se passait sur le terrain. » (m)

« C'est tout un jargon qu'on ne connaissait pas bien (...) l'équipe avant avait fait un énorme boulot, mais pas assez dans le bon sens, pas bien formulé, pas comme il fallait (...) le tout c'est qu'on n'utilise pas le même langage. » (n)

La capacité des associations à s'approprier le répertoire de l'EP et à maîtriser la définition défendue par leur inspecteur semble de prime importance. A nouveau, ces différentes capacités d'appropriation de normes implicites sont d'ampleur diverses et dépendent des moyens dont disposent les associations (temps, personnel, insertion dans le réseau EP). Cet exercice de traduction repose également souvent sur la « personne interface » dans le cas des petites associations. Le risque perçu est aussi d'enfermer les discours dans des codes ou des mots clés parfois trop éloignés des réalités de terrain :

« Et si par malheur y a d'autres termes qui apparaissent dans la description de l'activité, notamment dans les grilles d'activité, c'est feu rouge quoi. Ce qui est un peu absurde, parce que forcément, dans une activité, dans une rencontre, y a de la convivialité, surtout pas dire convivialité, le mot tabou. Y a forcément du vivre ensemble, de la rencontre, donc y a des choses comme ça qui sont parfois un peu rigides dans la façon dont les activités sont évaluées, qui ne correspond pas forcément à la complexité de la situation qui est créée. » (b)



## 6. En guise de conclusion

Au terme de ce tour d'horizon des associations et des facteurs pouvant favoriser ou contrarier l'appropriation d'un mode de régulation plus qualitative, nous pouvons retenir quelques enseignements principaux :

1. une appréciation générale positive des réformes proposées ;
2. la mise en évidence de facteurs structurants des possibilités d'appropriation de cette réforme, dépendant de l'histoire des associations, de leurs projets, modes d'actions, mais également des moyens à disposition et des relations passées avec les services du gouvernement ;
3. l'engagement dans une démarche d'auto-évaluation réflexive suppose plusieurs exigences qui ont été mises en évidence : capacité, en termes de moyens, de s'inscrire pleinement dans un dispositif participatif d'évaluation, perception de la valeur ajoutée de l'exercice pour l'action associative, degré de confiance entretenu avec les services du gouvernement quant à la mise en évidence du bilan critique de l'action passée et de la reformulation éventuelle des projets futurs ;
4. l'intérêt des autres dimensions de la réforme, comme le lissage dans le temps de activités, une plus grande transversalité, est apprécié également en regard des ressources de l'association, et soulève des questions à clarifier, notamment en termes d'articulation avec l'exercice d'auto-évaluation réflexive, et de projection dans de nouveaux axes de reconnaissance ;
5. on remarque un intérêt de la part des associations pour un soutien et un accompagnement dans cette réforme, qui peut prendre la forme d'un renforcement des liens au sein du tissu associatif, d'un partage d'idées et de pratiques, et de l'accompagnement d'une instance extérieure dans le passage au nouveau type d'évaluation.

Pour pouvoir être implémentée avec un maximum de chance de réussite, l'analyse a fait ressortir les éléments et pistes suivantes :

6. la réforme nécessite l'explicitation des attendus sous la forme par exemple d'un Vade-Mecum qui réduirait l'incertitude à la fois quant à la manière de répondre aux questions et quant à l'interprétation des réponses proposées ;
7. l'instauration d'espaces de rencontre et de parole pourrait stimuler une réflexivité du secteur sur lui-même, notamment autour de sa nature et de sa régulation. Une journée annuelle de l'éducation permanente a été évoquée par plusieurs interviewés. **L'Observatoire des politiques culturelles pourrait éventuellement s'appuyer sur ce rapport et ses éléments empiriques pour organiser une réflexion sectorielle à cet égard ;**
8. indéniablement, il sera également nécessaire d'assurer un accompagnement dans le processus d'auto-évaluation réflexive. Différentes formules d'accompagnement sont mentionnées par les acteurs (via les agents de l'inspection, entre pairs, recours à un tiers...). Il

convient dans ce type de démarche d'être attentif à la relation de pouvoir entre association et accompagnateur, l'idéal théorique étant que l'accompagnateur ne soit pas simultanément dans une position de contrôle et de sanction à l'égard de l'association. Il y a peut-être lieu ici de s'inspirer des travaux sur le mentorat.

## 7. Annexes

### Annexe 1 : Caractéristiques des associations des interviewés

	<b>Axe</b>	<b>Points</b>	<b>Décret</b>
<b>a</b>	1 + 3.2	90	ex-76
<b>b</b>	1 + 3.2	80	ex-76
<b>c</b>	1 + 3.2	80	ex-76
<b>d</b>	1 + 3.2	65	ex-76
<b>e</b>	2 + 3.2	50	ex-76
<b>f</b>	1 + 3.2	45	ex-76
<b>g</b>	1 + 3.2	45	ex-76
<b>h</b>	1 + 4	35	2003
<b>i</b>	1 + 3.2	35	2003
<b>j</b>	3.2	30	2003
<b>k</b>	3.1	30	ex-76
<b>l</b>	3.2	30	2003
<b>m</b>	1	0	ex-76
<b>n</b>	1	0	2003

### Annexe 2 : Grille d'entretien "Phase 2"

#### Grille d'entretien "Phase 2"

v17 octobre 2017

*L'objectif de cette phase de la recherche est de provoquer des réactions des enquêtés au projet de modification du décret tel qu'initié par le groupe de pilotage. Par réactions, on entend leur réception générale du projet, et la mise en exergue des points de cette réforme qui posent question, qui nécessitent clarification, qui suscitent des craintes et des attentes, qui correspondent à des usages ou qui au contraire vont nécessiter de nouvelles pratiques, etc. L'éventail des réactions est large, mais il faut tenir une tension entre le juste niveau d'information nécessaire pour que la discussion ait lieu, et l'attention surtout sur l'environnement tel qu'il est perçu par les acteurs et leur possibilité de s'y ajuster. Pour reprendre les termes du néo-institutionnalisme, il faut observer les possibilités de couplage/découplage entre la logique organisationnelle et les échelles de légitimité demandées par l'environnement.*

Les entretiens doivent être ouverts et approfondis. Le rôle de l'interviewer étant de soutenir l'enquêté dans sa compréhension du monde, sa définition de la situation, les ressources à sa

disposition, ses sources de critique, etc. Il ne s'agit pas de non-directivité, mais d'attention à ce qui est dit, de relances invitant à expliciter, d'incitations à approfondir.

La grille d'entretien reprend, en gras et en italique les exemples de questions types, en italique des dimensions sur lesquelles on relance de manière libre, et en caractère ordinaire l'objectif de chaque question.

## **Présentation de l'enquête**

***Nous sommes chercheurs au GIRSEF qui est un centre de recherche de l'UCL. Nous réalisons pour l'Observatoire des Politiques Culturelles cette enquête qui entre dans le cadre de l'évaluation quinquennale du décret portant sur l'éducation permanente. Cette recherche comprend plusieurs volets dont vous avez été informés par courrier. Mais on vous sollicite ici dans le cadre d'un point particulier qui est celui de l'évolution du décret lui-même. En effet, les acteurs du champ, à savoir les représentants du Conseil supérieur de l'EP, les services du gouvernement (donc administration et inspection), le cabinet de la Ministre, se sont accordés dernièrement sur des évolutions à apporter au décret en matière de régulation.***

***Cette réforme comprend plusieurs axes : nouvelle évaluation, etc.***

***En particulier, concernant l'évaluation, celle-ci s'organiserait à l'avenir une fois tous les 5 ans, lors de la 3<sup>e</sup> année, autour d'un rapport qui répondrait à quatre questions:...***

***La question qui se pose, alors que ce processus de changement est actuellement en cours de préparation, est de savoir si les associations, prises dans leur diversité (de taille, de reconnaissance, d'histoire, d'objets, etc.) vont pouvoir se reconnaître dans cette forme d'évaluation, comment elles vont l'appréhender, s'y préparer, s'organiser pour répondre, et éventuellement ajuster leurs pratiques.***

***Aussi, c'est autour de cela que nous souhaiterions discuter avec vous, en repartant peut être de votre activité, vos actions, vos publics, vos enjeux, vos modalités habituelles d'évaluation de votre action, et puis des manières par lesquelles vous pourriez vous projeter dans ces nouvelles conditions d'actions.***

***Nous avons besoin d'enregistrer notre conversation, ce qui nous permettra de rester très attentifs à ce que vous allez dire, sans devoir prendre note, mais aussi d'être fidèles à ce que vous pensez. Mais nous vous garantissons que ces enregistrements seront tout à fait anonymes. Si vous souhaitez arrêter l'enregistreur à un moment, n'hésitez pas à nous le dire.***

***Si vous avez de questions, je vous écoute, et après on pourra commencer l'entretien.***

1.

***Dans un premier temps, on voudrait un peu mieux comprendre votre action. Quel est votre projet, vos lignes d'action, les directions que vous vous donnez. Vous pouvez repartir de son histoire peut-être et raconter comment il a évolué.***

L'objectif de cette première question est de placer d'emblée l'entretien sur le terrain du projet poursuivi, afin de voir plus tard la distance éventuelle avec le cadre réglementaire. On ne parle pas encore nécessairement d'axes de reconnaissance, de preuves, mais de l'essence même de l'action, de son inscription dans une histoire, dans un lieu, dans des enjeux définis par l'association elle-même.

*Relances :*

*Etre attentifs à cette consistance du projet de départ, les ressorts (maîtrisés ou subis) de son évolution, la référence spontanée à l'EP, ou aux problématiques, aux figures de cette action, etc.*

*Relancer sur les enjeux actuels, les évolutions pressenties*

2.

***Maintenant que nous cernons mieux votre projet, j'aimerais voir comment s'inscrit votre action dans le cadre du décret actuel de l'EP. Comment s'est passée pour vous la question de la reconnaissance, dans les axes, les volumes de points, etc. Comment le décret vous aide-t-il à poursuivre votre projet ?***

L'objectif de cette partie est de comprendre la manière par laquelle le décret "formate" le projet, l'encadre, le potentialise et l'étreint. Il faut être attentif ici à ne pas avoir une collection de doléances, mais bien de saisir l'intégration du projet dans le canevas de reconnaissance. C'est l'occasion également de sentir comment la nouvelle flexibilité (lissage dans le temps, valorisation d'activités dans d'autres axes, etc.) est ressentie.

3.

***J'aimerais avancer maintenant un peu plus sur la manière par laquelle, aujourd'hui, vous rendez compte de votre action dans le cadre du décret EP. Comment vous procédez pour faire vos rapports ? Comment vous composez avec ces critères ? Est-ce qu'ils vous permettent bien de "rendre justice" à ce que vous faites ?***

L'objectif ici est de savoir "dans quel état d'esprit" actuel les acteurs envisagent l'évaluation via les rapports. Sont-ils dans une perspective de confiance/défiance vis-à-vis de l'inspection, voient-ils cette évaluation comme "aisée" ou "compliquée", naturelle ou artificielle, indolore ou menaçante ? L'idée est de voir le degré de "couplage/découplage" de la norme évaluative par rapport à l'action réelle.

4.

***A l'avenir, la proposition des acteurs de l'EP est d'aller vers une évaluation plus qualitative de l'action. Au travers d'un rapport d'auto-évaluation, articulé autour des 4 questions. Comment recevez-vous cette proposition ?***

Objectif : apprécier l'attente ou l'appréhension de cette réforme, en ayant en tête les éléments cités précédemment (dynamique générale du projet, manière dont il est enserré dans l'EP, perception du contrôle). Partir d'un avis général, puis essayer de voir comment l'organisation va s'y accommoder ou y trouver des enjeux organisationnels.

*Relances :*

- ces 4 questions sont-elles pertinentes ?
- à votre avis, qu'est-ce que le régulateur a derrière la tête en posant ces questions ?
- comment pensez-vous vous y prendre pour y répondre ?
- avez-vous eu des pratiques antérieures de l'auto-évaluation ?
- possibilités organisationnelles de produire une auto-évaluation réflexive ?
- pensez-vous que cela pourrait conduire à des changements dans votre action ?
- il y a-t-il des enjeux critiques que vous percevez dans ce changement de mode d'évaluation ?
- nécessité d'un accompagnement ?

Comment réagissez-vous à l'idée d'une plus grande transversalité ? Au lissage dans le temps.

5.

***Nous avançons petit à petit vers la fin de notre entretien. D'une manière plus générale, comment pensez-vous que les associations reconnues vont réagir à cette réforme, et vont pouvoir y répondre. Voyez-vous des enjeux transversaux pour l'EP que vous voudriez souligner ?***

Objectif : monter en généralité, prendre l'association comme témoin d'une dynamique sectorielle, s'appuyer sur la connaissance qu'elle a d'autres associations.

*Relances:*

*Quelle sont les associations qui vont trouver un bénéfice à cette réforme, quelles sont celles qui pourraient la craindre davantage ?*

*Que faut-il prévoir si on veut que cette réforme soit vertueuse pour le champ de l'EP ?*

*Voulez-vous adresser des messages aux acteurs, des points d'attention ?*

## Annexe 3 : Lettre d'annonce

Louvain-la-Neuve, le 2 octobre 2017

Madame, Monsieur,

L'équipe du GIRSEF a été mandatée par l'Observatoire des Politiques Culturelles pour réaliser une évaluation du Décret de 2003 sur le développement de la vie associative dans le champ de l'Education Permanente. Cette démarche est encadrée par un comité de pilotage composé à la fois de représentants de l'Observatoire des politiques culturelles, du Conseil supérieur de l'Education permanente, du Cabinet de la Ministre responsable et des Services du Gouvernement.

Quatre grandes thématiques ont été définies pour cette évaluation, à savoir :

- L'accompagnement d'un processus de réforme de la régulation, en faveur notamment d'une plus grande souplesse dans le contrôle et l'application des normes quantitatives d'éligibilité ;
- Le polysubventionnement et ses enjeux pour les associations ;
- Les pratiques de mobilisation des publics et les changements recherchés par les associations ;
- L'appropriation des actions par les publics en tant qu'acteur social individuel, mais également en tant que membre d'un acteur collectif.

Une méthodologie différenciée sera utilisée, combinant, suivant la spécificité des thématiques, des entretiens, des focus groups et une enquête.

Si l'une de ces quatre thématiques vous intéresse tout particulièrement ou si vous avez spontanément envie d'apporter votre contribution à cette étude, nous vous invitons à vous manifester soit par e-mail à l'adresse suivante : [alice.tilman@uclouvain.be](mailto:alice.tilman@uclouvain.be), soit par téléphone au numéro suivant : 0477/44.75.63.

Dans l'espoir que cette recherche rencontrera votre intérêt, nous restons à votre disposition pour toute information supplémentaire et vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de notre sincère considération.

L'équipe du GIRSEF  
Bernard Fusulier – Alice Tilman – Marc Zune

## Annexe 4 : Lettre de sollicitation : entretien phase 2

Louvain-la-Neuve, le 12 octobre 2017

Madame, Monsieur,

Comme nous vous l'avons annoncé dans un précédent courrier envoyé le 2 octobre, l'équipe du GIRSEF réalise actuellement une évaluation du Décret de 2003 sur le développement de la vie associative dans le champ de l'Education Permanente.

Un groupe de travail associant le Conseil supérieur de l'Education Permanente, les services du gouvernement et le cabinet de la Ministre Alda Greoli élabore actuellement une révision du décret de 2003 poursuivant un double objectif de « renforcement de l'exigence qualitative par un dispositif d'auto-évaluation centré sur l'appropriation de l'Article 1 ; et d'autre part, d'assouplissement de l'exigence quantitative notamment par un lissage sur le temps du quinquennat ». La discussion est encore actuellement en cours et pourrait être finalisée en janvier 2018.

Ainsi, nous avons pour mandat d'interroger une diversité d'associations reconnues quant aux manières par lesquelles des réponses à cette évolution dans la régulation, en particulier concernant la démarche d'auto-évaluation qualitative, pourraient se formuler. Nous souhaitons recueillir des appréciations quant à la démarche, la manière dont les associations pensent pouvoir y répondre, les difficultés éventuelles pour la rencontrer, les besoins d'accompagnement qui en découleraient... En somme, il s'agit pour nous de voir comment cette proposition est reçue et comment les acteurs concernés peuvent se l'approprier.

Aussi, nous aimerions pouvoir vous rencontrer à l'occasion d'un entretien dans les prochains jours. Si notre demande suscite votre intérêt, les dates suivantes pourraient être des premières possibilités :

Octobre	Novembre	Décembre
Vendredi 13 : 8h30-13h	Mardi 7	Vendredi 1er
Lundi 16 : àpd 15h	Mercredi 8 : àpd 14h	Mercredi 6 : àpd 14h
Mardi 17 : 8h30-12h30 et àpd 14h30	Vendredi 10	vendredi 8
Mercredi 18 : àpd 14h	Mardi 21	
Mardi 24 : 8h30-13h	Mercredi 22 : àpd 14h	
Vendredi 27	Vendredi 24 : àpd 14h	
	Mardi 28 : àpd 14h	
	Mercredi 29	

(Personne de contact : Alice Tilman, au 0477 44 75 63 ou [alice.tilman@uclouvain.be](mailto:alice.tilman@uclouvain.be))

Nous restons bien entendu à votre disposition pour tout renseignement complémentaire sur cette démarche et vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de notre sincère considération.

L'équipe du GIRSEF