



Rencontre professionnelle « Les CC et leurs partenaires, vers une compréhension mutuelle »

19 novembre 2019

Centre culturel de Braine l'Alleud

Thématique et objectifs de la rencontre

Réfléchir, ensemble, à la question des projets concertés avec des partenaires.

Comment parler la même langue quand les cadres décrets sont différents ?

Quelles sont les priorités, les envies de chacun et comment les concilier, en prenant en compte les besoins de la population ?

Et surtout, quelle évaluation commune, entre partenaires et avec les différents « publics » ?

Participants inscrits

Emma Cudin (Centre Culturel de Braives-Burdinne), Joachim Debelder (Centre culturel de Braives-Burdinne), Carine Dechaux (Centre culturel de Rochefort), Julie Delecoq (Centre culturel de Braine l'Alleud), Fabienne de Vuyst (Centre culturel Haute-Sambre), Delphine Dujardin (Centre culturel de Rochefort), Clarisse Dumont (Centre culturel de Braine l'Alleud), Elodie Glibert (Centre culturel de Braine l'Alleud), Laurent Habran (Foyer culturel de Florennes), Marie Kasemerciak (Centre culturel d'Enghien), Elodie Lambert (Foyer culturel de Sprimont), Delphine Leroy (Arrêt 59 – Peruwelz), Christophe Loyen (Centre culturel de Chênée), Myriam Masson (Centre culturel du Brabant Wallon), Annemine Merkel (Maison de la culture Famenne-Ardenne), Bernard Michel (Centre culturel de l'Entité Fossoise), Maud Mallet (Centre culturel de Mouscron), Anaïs Neyman (Centre culturel Haute-Sambre), Julie Nicod (Centre culturel de Braine l'Alleud), Maité Saint-Guilain (Centre culturel de Braine l'Alleud), Laurent Vanbergie (Centre culturel d'Enghien), Thierry Wenes (Centre culturel de l'Entité Fossoise)

Animatrice : Michèle Dhem

Intervenante : Céline Martin

Rapporteur : Nicolas Canta

Compte-rendu de l'atelier

Les points qui suivent représentent les conclusions du point de vue de l'ASTRAC, formulées par Nicolas Canta sur la base de ses observations lors de l'atelier et de la relecture par Michèle Dhem et Céline Martin.

Il ne s'agit donc pas d'un rapport « objectif » ou « exhaustif » des échanges.

Introduction par Céline Martin

L'atelier est ouvert par le visionnage d'une vidéo d'un [extrait de la conférence gesticulée « Incultures »](#) de et par Frank Lepage

Céline Martin raconte son expérience de construction de projet, à partir de la lutte contre les idées d'extrême-droite après le « dimanche noir » de 2004. Alors qu'elle travaille pour le Centre d'Action Laïque, elle initie un partenariat entre des centres culturels, une bibliothèque locale, la régie de quartier de Waremme, deux maisons de repos et un CEC qui aboutit au projet « Aux livres, citoyens ! ». Elle sentait que des articulations étaient possibles, mais devait faire en sorte de les croiser positivement entre partenaires. Et surtout ne pas instrumentaliser les gens avec qui ceux-ci travaillaient respectivement, mais susciter l'intérêt de ceux-ci. Veiller aussi à ce que les projets rentrent dans les cases d'évaluation prévues, très différentes pour chaque partenaire.

Visionnage ensuite de la vidéo « [Pour plus d'égalité, je...](#) »

La modification du décret relatif à l'Éducation permanente en 2003 a confronté ce secteur à la nécessité de produire certaines traces matérielles spécifiques dans les évaluations.

Céline Martin propose que les contraintes en matière évaluation de chaque partenaire soient considérées comme « un problème commun », qu'elles soient prises en compte conjointement dans le cadre du partenariat ?

Elle propose une série de questions de départ : *Quelle est le dénominateur commun entre nous et comment l'exprimer avec des mots que tout le monde comprend ? Comment faire ensemble ? Comment chercher les infos ?*

Des contraintes communes, sont nées, dans le cadre du projet « Aux livres, citoyens ! », des opportunités pour des pratiques d'évaluations intéressantes pour chacun.

Dans le processus, les partenaires se sont par exemple rendus compte que les équipes ne doivent pas toujours être présentes dans une évaluation participative. Leur présence peut gêner les participants (citoyens, employés de la régie de quartier,...) qui n'osent pas parler franchement.

Il faut se rendre compte que les gens « évaluent » tout le temps, ils n'attendent pas le questionnaire à la fin de projet. On doit reconnaître la capacité d'évaluer des gens.

On visionne la vidéo « [Évaluer en partenariat](#) ».

Céline Martin lit et commente un extrait du livre « [Évaluer en partenariat](#) » dont Céline Martine est co-auteure.

Réflexions suite à cette lecture commentée

- Nous produisons nous-mêmes des aliénations de pensée : la notion d'évaluation à l'école qui sanctionne les manques reste très ancrée.
- Le pari de l'égalité : les gens sont des personnes pensantes, ils évaluent, ils jugent.

- Chacun a quelque chose à dire, mais chacun n'a pas les mêmes codes. L'ergothérapeute d'une maison de repos n'évalue pas comme une animatrice du CAL.
- Évaluer permet de se rendre compte des réalités, de quoi on est content. Il faut se réjouir qu'un de nos partenaires ait réussi quelque chose.
- Les inquiétudes s'assouplissent – « c'est bien ce que je fais » – on accepte une part de subjectivité.

Autres questions et remarques suite au témoignage de Céline Martin

- Les personnes chargées de l'évaluation doivent avoir de bonnes capacités d'animation de groupe (créativité, diplomatie,...)
- Un problème de temporalité peut apparaître entre les partenaires (rythme scolaire, remise de dossiers...)
- La clef du succès, c'est un enjeu sociétal engagé et fort.
- Sur certains territoires, certains partenaires n'existent simplement pas ou ne sont pas intéressés.
- Il faut fixer des critères communs dès le départ.
- L'évaluation s'accompagne d'une analyse partagée, les deux se confondent parfois.
- On constate la variabilité des partenariats, avec des séparations ou des renforcements. Parfois, on assiste à la « mort » d'un partenariat.
- On rencontre des difficultés institutionnelles : la FWB a un fonctionnement différent de celui des communes, ce qui peut amener des tensions.
- Quelle est la place des membres du Conseil d'Orientation ? Sont-elles des personnes ressources dans l'évaluation ?
- Comment bien définir les objectifs et comment construire des méthodes non répétitives ? Les procédures d'évaluation sont souvent identiques alors que les projets sont différents.
- On doit prendre en compte l'histoire des projets dans la construction des actions en partenariats.
- Il faut faire attention à nourrir en permanence le partenariat, conserver des liens, rester dynamique, évoluer avec les partenaires. Cela peut prendre du temps.
- Souvent, l'évaluation est informelle et subjective. Comment faire pour formaliser, trouver le temps de le faire ?
- Il existe la tentation de se réapproprier des actions mener en partenariat. Face à cela, l'évaluation permet de garder à l'esprit l'objectif commun.
- Comment trouver cet objectif commun ? Les objectifs sont souvent similaires, il faut parfois les définir avec d'autres mots pour s'en rendre compte.
- Travailler en partenariat demande de pouvoir faire un effort de décentration, se mettre à la place de l'autre.
- Quand on tente de faire rentrer les projets dans les bonnes cases, il s'agit d'éviter d'avoir chacun la « voix son propre décret » en tête.

Retours de Céline Martin

Les remarques et constats ci-dessus font écho de certains problèmes institutionnels et méthodologiques.

- Un projet qui s'étend sur une temporalité longue permet de prendre le temps au début. Ce temps qui peut sembler « perdu » est souvent rattrapé par la suite, car le projet est parti sur des bases saines.
- Dans certains organes (un conseil d'orientation) il est parfois impossible de discuter, c'est « verrouillé ». *C'est pas grave !* C'est comme ça, il ne faut parfois pas insister.
- L'empathie est hyper importante. Dans nos métiers, il faut accepter et prendre en compte une part d'émotionnel. Empathie, à ne pas confondre avec « gentillesse ». Comprendre que les contraintes, les contextes ne sont pas les mêmes pour les différents partenaires.
- *Ça va foirer !* Il faut laisser une place à l'essai/l'erreur. Se lancer dans le projet en gardant cela en tête.
- Il ne faut pas attendre trop de résultats de l'action et surtout ne pas culpabiliser en cas d'échec. Parfois des facteurs extérieurs, dont on n'a pas connaissance, « tuent » le partenariat.
- Une vision intéressante : [la sociologie de la traduction](#) (ou la théorie de l'acteur réseau. Cette approche sociologique pense le monde dans une logique de réseau, en termes de relations, d'associations, de formation de collectifs qui entre-agissent par des opérations de « traduction ». La traduction étant le processus par lequel des acteurs individuels ou collectifs, au départ différents, finissent via la négociation, la mobilisation et la persuasion, par entrer en dialogue autour d'une vision commune) Dans les partenariats, on traduit des objectifs individuels en projet commun. Pour autant, l'intérêt spécifique ne disparaît pas.

Les participants sont ensuite invités à faire un exercice individuel.

Chaque participant choisit une action menée en partenariat qu'il estime intéressant d'évaluer à l'aide d'une [fiche partenaire évaluation](#)

Ils forment ensuite trois sous-groupes qui choisissent une action à discuter en poursuivant le travail réalisé individuellement. Les groupes sont invités à y trouver un aspect dont ils se réjouissent, un aspect qui pose problème/question, une façon originale d'évaluer,...

Réflexions qui ont émané de ce travail individuel et collectif

Le premier groupe témoigne de la perte de sens d'un partenariat.

Réactions :

- Il faut se réajuster, pour que chacun retrouve sa place dans le projet.
- On peut aussi se réapproprier l'histoire commune.

Un outil a été proposé : [l'arbre d'Ostende](#)

Le deuxième groupe évoque l'envie de centrer l'évaluation commune entre 8 partenaires sur le public.

Réactions :

- On peut apporter une touche artistique, créative à l'évaluation (la « patte Centre culturel »).

- Il ne faut pas tout évaluer !
Un participant estime que le décret sur les Centres culturels ne permet pas de « faire l'économie de l'évaluation » en se limitant à une ou quelques actions seulement.
Réponse : C'est une fausse interprétation. Le décret donne cette liberté. Il n'impose pas d'évaluer toutes les actions ; il n'y a pas d'obligations quantitatives en la matière. Le décret oblige de fixer des priorités, des enjeux importants, sur lesquels on souhaite avancer. Il permet de faire des essais, de commettre des erreurs. L'action d'évaluation concrète peut être légère, mais il faut être exigeant pour les actions qu'on évalue. L'économie de moyens, c'est exigeant.
- On parle des mêmes concepts avec des mots différents, ce qui est dû à la différence des jargons institutionnels.
Proposition : une formation commune pour parler le même langage (exemple : formation d'entraînement mental).

Le 3^e groupe évoque un projet de longue date entre partenaires. A la fin de celui-ci, un questionnaire d'évaluation est donné aux citoyens qui y ont participé, tandis qu'une évaluation subjective est menée tous les deux ans. On regrette un manque d'outils « objectifs » pour faire parler les « masses silencieuses », mais on a peur d'alourdir le processus avec un moment d'évaluation formel.

Remarques :

- Il existe des variables réelles quantitatives. Par exemple, se rendre compte qu'il y a du monde, sans forcément avoir de données précises, on peut prendre cela en compte.
- Est-ce qu'un questionnaire écrit rend compte de la richesse de l'événement ? En tant que Centre culturel, on pourrait apporter quelque chose de plus créatif (exemple : crieur public ...).

Pour approfondir les réflexions

[Aux livres citoyens. Les partenariats en question](#), ouvrage collectif coordonné par Céline Martin (Éditions du Cerisier, 2010)

[Évaluer en partenariat. Une question d'égalité](#), ouvrage collectif coordonné par Michaël Lambert, Céline Martin et Michel Recloux (Éditions du Cerisier, 2016)

D'autres ressources sont à découvrir en suivant les liens dans le compte rendu.