

Qualité et quantité : unies pour le meilleur et pour le pire !

Quelles politiques de valorisation du travail social ?



Etude

Décembre 2011

Isabelle De Vriendt et Marie-
Rose Clinet, Chargées de
projet asbl Flora

RAPPORT DE SYNTHÈSE – JOURNÉE D'ÉTUDE 24 OCTOBRE 2011

Avec le soutien du Fonds social européen et de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes



SOMMAIRE

Introduction: du 'vrai travail' à l'évaluation.....	4
1. Le 'vrai travail' des travailleurs sociaux : définition et diagnostic	4
1.1. Définition.....	4
1.2. Un travail dans l'ombre	4
1.3. La logique compétitive	5
1.4. Un malaise souligné par beaucoup	5
1.5. Un enjeu : décloisonner et co-construire des pistes novatrices	6
2. Donner du sens à l'évaluation.....	6
2.1. Définitions	6
2.2. L'évaluation du travail social	7
2.3. Comment évaluer le travail de l'associatif pour favoriser la créativité politique?.....	9
2.4. Co-construire une évaluation durable.....	10
Pistes novatrices par atelier	11
1. Donner du sens aux chiffres.....	11
1.1. Diagnostic.....	11
1.2. Questions.....	11
1.3. Objectifs.....	11
1.4. Réflexions	11
2. Travail de qualité et souci de rentabilité.....	12
2.1. Diagnostic.....	12
2.2. Questions.....	13
2.3. Objectifs.....	13
2.4. Réflexions	13
3. Évaluer pour évoluer	14
3.1. Diagnostic.....	14
3.2. Questions.....	14
3.3. Objectifs.....	15
3.4. Réflexions	15
4. Collect(ivis)er l'évaluation des publics : l'implication des publics dans les associations	16
4.1. Diagnostic.....	16
4.2. Questions.....	16
4.3. Objectifs.....	16
4.4. Réflexions	17
Synthèse des pistes au travers de la grille d'analyse genrée du travail.....	18
1. L'analyse genrée du travail : une vision systémique pour développer une société durable	18
2. Comment lire le tableau « Cadre pour le développement durable du travail d'insertion »	20
Évaluation et conclusions.....	26

1. Méthodologie	26
2. Objectifs	26
3. Les suites apportées par Flora.....	27
Remerciements	29
Notes	29

INTRODUCTION: DU 'VRAI TRAVAIL' A L'EVALUATION

1. LE 'VRAI TRAVAIL' DES TRAVAILLEURS SOCIAUX : DEFINITION ET DIAGNOSTIC

1.1. DÉFINITION

L'organisation de la journée d'étude « Qualité et quantité : unies pour le meilleur et pour le pire ! Quelles politiques pour la valorisation du travail social ? » résulte d'un travail, au sein de Flora et avec plusieurs organismes – fédérations et associations - actives dans l'insertion des personnes en Wallonie et à Bruxelles, sur les réalités vécues sur le terrain pour favoriser l'insertion sociale et/ou professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, et sur l'écart entre ces réalités et les injonctions des politiques et des pouvoirs subsidiaires. Cet écart est ce qu'on appelle le 'vrai travail' : si les objectifs des associations et des politiques sont les mêmes – favoriser l'insertion des personnes les plus marginalisées –, les réalités vécues sur le terrain sont de plus en plus difficiles et les organismes d'insertion sont amenés, pour atteindre les mêmes objectifs, à déployer davantage d'énergie sans avoir pour autant plus de moyens.

1.2. UN TRAVAIL DANS L'OMBRE

Cette réalité n'est pas ou peu rendue visible auprès des pouvoirs subsidiaires. Ceux-ci – et cela est légitime - demandent des comptes sur l'argent public octroyé à chaque association, et axent l'évaluation sur la 'productivité' de l'association, laquelle est amenée à fournir les résultats quantitatifs de son travail d'insertion : le nombre de personnes ayant clôturé la formation, le nombre de personnes insérées dans le monde économique, par l'occupation d'un emploi ou la création d'une entreprise, le nombre de personnes inscrites dans une nouvelle formation, etc.

Même si les résultats d'employabilité peuvent donner une idée du travail réalisé, ils sont cependant loin de refléter l'ensemble des actions déployées pour obtenir ces résultats, à savoir l'ensemble du processus d'insertion, lequel peut aboutir à des résultats moins palpables qu'une mise à l'emploi, mais qui confirme aux acteurs d'insertion le bien-fondé de leur travail. Il s'agit d'un processus d'insertion qui demande d'autant plus de temps et de travail que les personnes sont éloignées de l'emploi – femmes ayant vécu des années d'isolement, personnes réfugiées ayant vécu des traumatismes dans leur pays et au cours de leur migration, personnes ne connaissant pas le français et/ou les codes, etc. Ce travail de résilience (la capacité, pour les personnes en insertion, de réagir à des chocs ou des situations de crise) et de reliance (la dynamique mise en place par les associations pour (re)mettre les personnes en lien), effectué tant par les personnes en insertion que par le

personnel qui les encadre, n'est donc pas repris dans les documents remis aux pouvoirs subsidiaires ; il n'est pas rendu visible et, donc, pas explicitement reconnu ni valorisé.

De plus, aujourd'hui, les politiques d'activation réduisent le travail d'insertion à la mise à l'emploi, sans plus donner de place aux conditions nécessaires à cette mise à l'emploi. Si les associations sont convaincues du bien-fondé de ces autres axes (le travail sur l'estime de soi, sur le collectif et sur le rythme des personnes), elles doivent le faire en plus, aménager leurs programmes pour intégrer ces axes, alors que les programmes sont de plus en plus cadenassés et ne laissent plus que peu de place à la créativité nécessaire aux associations pour s'adapter à leurs publics.

1.3. LA LOGIQUE COMPÉTITIVE

Si les réalités sont fluctuantes et évoluent selon le contexte et en fonction des régions – crise économique et financière, région sinistrée par une fermeture d'usine, commune à forte concentration de primo-arrivants, etc. – les critères d'évaluation sont les mêmes pour tous ; les organismes d'insertion n'ont donc pas le sentiment qu'on reconnaisse leur spécificité.

Pire : cette dynamique met les associations et même les personnes précarisées en compétition. Pour ne pas être sanctionnées, certaines associations vont être amenées à sélectionner un public en fonction de ses capacités à trouver rapidement un emploi, à ne plus accepter au sein de leurs groupes des personnes qui ne seront pas prises en compte – par exemple parce que sans-papiers – et donc, à s'éloigner de leurs missions de départ. D'autres organismes naissent, soucieux de répondre aux objectifs fixés par les pouvoirs publics, mais sans intégrer dans leur dynamique ce qui fait l'essence de la plupart des associations d'insertion : le respect de la personne dans sa globalité, le développement de l'estime de soi et la foi dans l'humain. Sans imposer une exclusivité des associations déjà ancrées sur le terrain depuis des décennies, il s'agit de reconnaître leur expertise plutôt que de les fragiliser.

Un autre phénomène rend le travail des associations plus précaire : la logique des appels à projet. Celle-ci met en concurrence les associations, et rend plus difficiles les possibilités de complémentarité entre les associations d'une même région. De plus, elle rend la vision à long terme toujours plus laborieuse, puisque la plupart des appels à projet couvrent des périodes d'une année, voire même moins. On s'éloigne donc ici encore d'une dynamique soutenant la durabilité des associations.

1.4. UN MALAISE SOULIGNÉ PAR BEAUCOUP

Le malaise dans les associations est donc bien palpable. La recherche-action dont les conclusions sont notifiées dans le rapport *Réduire l'efficacité pour augmenter la durabilité : le « vrai travail » des acteurs-trices d'insertion* (1) et les rencontres préparatoires à la journée d'étude – et qui ont rassemblé associations et fédérations – le confirment. Nous ne sommes d'ailleurs pas les seuls à souligner le besoin de reconnaissance des travailleurs sociaux et des associations: en septembre,

SAW-B intitulait ses chantiers de l'économie sociale : « Votre travail est plein de sens » ; en octobre, la fédération wallonne des CPAS organisait une après-midi de réflexion intitulée : « Travailleur social : le plus beau métier du monde », et, lors de la journée d'étude organisée par la FEBISP « Marché de l'emploi et ISP, quelles équations ? », on soulignait l'importance de décroiser la problématique de l'insertion pour ne pas la réduire à une question d'emploi.

1.5. UN ENJEU : DECLOISONNER ET CO-CONSTRUIRE DES PISTES NOVATRICES

Décloisonner les secteurs, c'est ce que nous nous attachons à Flora, en nous adressant à toutes les structures d'insertion de Wallonie, de Bruxelles et de Flandre (2). Mais, dans une impulsion issue de notre réflexion sur le genre (3), nous souhaitons développer également une dynamique novatrice où les différents acteurs – monde associatif, politiques, administration et pouvoirs subsidiants – se rencontrent pour approcher concrètement les réalités de chacun, de manière à renforcer la confiance mutuelle et à explorer ensemble les pistes pour soutenir le travail de terrain et (re)connaître la qualité du travail réalisé dans les organismes d'insertion.

Car bien sûr, tout n'est pas noir ou blanc. Derrière les pouvoirs subsidiants, l'administration, les politiques, il y a des femmes et des hommes qui ne fonctionnent pas qu'avec les chiffres. Des initiatives sont développées pour travailler la qualité du travail réalisé, pour renforcer une vision genrée de l'insertion et pour reconnaître les spécificités des associations. Cette journée d'étude, rendue d'ailleurs possible par le Fonds social européen, visera aussi à nommer, à rendre visibles et à multiplier ces initiatives d'ordre qualitatif, de manière à trouver ensemble un équilibre qui contribuera au mieux au bien-être et à l'insertion des personnes les plus exclues de notre société.

2. DONNER DU SENS A L'EVALUATION

2.1. DÉFINITIONS

Commençons notre réflexion sur l'évaluation par quelques définitions qui donnent à penser.

A en croire le Petit Robert, "Valorisation" a trois sens: "1. Econ. Fait de valoriser, d'exploiter (quelque chose). *La valorisation d'un terrain, d'un immeuble.* 2. Philos. Fait de conférer une valeur plus grande à (quelque chose, quelqu'un), en augmenter sa valeur. *Sa réussite l'a valorisé aux yeux de ses amis.* 3. Math. Donner une, des valeurs à (une variable, un paramètre). Contraire: dévaloriser."

*"Conférer une valeur", "donner une valeur" n'est pas très loin d'un autre concept où la quantité et la qualité cohabitent avec plus ou moins de bonheur:

"Évaluation", qui signifie, toujours selon le Petit Robert: "1. Action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance (d'une chose) -> appréciation, calcul, détermination, estimation, expertise, prise en compte (sic: action de priser!). *Évaluation d'une fortune, de biens. Procéder à l'évaluation des marchandises en magasin* -> inventaire. *Évaluation d'une distance, d'une longueur. Évaluation approximative* -> approximation. – *Évaluation des connaissances. Méthodes d'évaluation*. 2. La valeur, la quantité évaluée. *Évaluation insuffisante, trop faible* (-> mesure, prix, valeur)"

2.2. L'ÉVALUATION DU TRAVAIL SOCIAL

Plusieurs chercheurs en prise directe avec le secteur associatif se sont penchés sur la question de l'évaluation.

Cécile Paul (4) distingue l'évaluation prescrite et l'évaluation orientée vers l'action.

L'évaluation prescrite répond aux exigences des pouvoirs subsidiaires: justification de moyens, de volumes d'activité, de réalisation des objectifs de l'action... Elle est légitime mais insuffisante ou même trompeuse, car on note pêle-mêle une forte tendance à limiter l'évaluation à des dimensions quantitatives, un calendrier souvent en décalage avec la mise en œuvre des processus qu'il s'agit d'évaluer et, sous l'influence des méthodes venant du privé, un risque de confusion entre "évaluation de projets" et "évaluation individuelle des travailleurs".

Si l'évaluation est orientée vers l'action, deux dimensions sont importantes à évaluer dans le secteur de l'insertion: d'une part, les acquis des bénéficiaires; d'autre part, le parcours des bénéficiaires dans l'organisation et les processus qui accompagnent ce parcours. Pour ce faire, il est important d'interroger les pratiques professionnelles et les politiques d'insertion sans autocensure ni autocongratulation. Recourir à un "tiers bienveillant" qui vient "interroger différemment les choses" s'avère utile. L'évaluation orientée vers l'action peut se faire avec la participation des bénéficiaires pour peu que ceux-ci n'y soient pas instrumentalisés et qu'on ne leur fasse pas porter des responsabilités qui ne sont pas les leurs. Cette évaluation orientée vers l'action doit permettre de communiquer aux pouvoirs publics des informations qui peuvent être utiles pour nourrir les choix en matière de politiques futures.

Hugues-Olivier Hubert (5) va dans le même sens tout en ouvrant plus largement les perspectives.

C'est légitime pour le politique et l'administration de recueillir des informations sur la réalité professionnelle et la réalité sociale qui concernent leurs compétences. Cela leur permet, d'une part, de disposer des éléments nécessaires pour gérer les ressources financières et pour gérer l'application des politiques définies; d'autre part, d'avoir une vision la plus correcte et la plus complète possible des réalités sociales et professionnelles afin de concevoir des politiques adaptées et cohérentes.

En d'autres termes, au moment présent de l'évaluation, on peut soit se tourner vers le passé (a-t-on bien géré les ressources financières et a-t-on bien appliqué les politiques définies?) ou se tourner vers l'avenir (quelles nouvelles politiques et allocations de moyens développer pour répondre aux nouvelles problématiques?).

Donc, l'évaluation est un outil qui peut favoriser, si elle est bien conçue, la réduction du fossé entre la sphère politique et administrative et le monde tel qu'il est vécu par l'associatif.

Mais l'évaluation peut aussi être mal conçue!

Si l'évaluation est conçue uniquement comme un recueil technique d'informations visant à optimiser la gestion financière et organisationnelle du système, elle va essentiellement chercher à obtenir des informations rapides et facilement exploitables pour vérifier l'adéquation entre les résultats et les objectifs, les coûts et les bénéfices, les actions et les normes, l'offre et la demande, etc. On penche alors vers le contrôle, dans la distinction que fait Ardoino (6) entre contrôle et évaluation et où le contrôle, c'est la vérification de la conformité aux normes définies antérieurement (*"a-t-on fait ce qu'on avait dit qu'on ferait?"*) et où l'évaluation est une réflexion sur le sens et les valeurs de l'action (*"fait-on bien ce pour quoi on est là?"*)

Prenons alors garde aux dangers pointés par Hubert:

- avoir le sentiment trompeur d'une perception directe et objective de la réalité, alors qu'on est loin de l'objectivité et que les données ne reflètent pas le réel dans toute sa complexité et qu'il s'ensuit un déphasage croissant entre les systèmes politique et administratif et la réalité sociale;
- vouloir toujours plus d'informations, ce qui provoque la congestion de l'associatif au niveau de l'encodage et la congestion des systèmes politique et administratif au niveau du traitement du flot d'informations;
- éprouver faussement la bonne conscience d'être à l'écoute du réel.

Pour échapper à ces dangers, les recueils de données doivent être conçus comme un simple outil et s'inscrire dans un dispositif plus large d'évaluation, associé à d'autres outils plus qualitatifs (analyses de situations, recueils de témoignages, etc.). Surtout, ils doivent s'accompagner d'un débat qui permet d'interpréter les chiffres, de leur donner corps, d'avoir une compréhension plus fine et plus vraie du réel (réduire le déphasage) et qui, en définitive, permet de produire des formes d'accords entre les systèmes politiques et administratifs et le monde associatif (réduire la distance).

Et Hubert nous met en garde: *"En l'absence de ces précautions, il n'est même pas sûr que les recueils de données permettent de rencontrer la finalité de gestion efficace, rigoureuse et cohérente des systèmes; il est plus que certain qu'ils ne permettent pas de rencontrer la finalité d'une créativité politique."*

2.3. COMMENT EVALUER LE TRAVAIL DE L'ASSOCIATIF POUR FAVORISER LA CREATIVITE POLITIQUE?

Selon Cécile Paul, pour qu'une évaluation orientée vers l'action soit possible, certaines conditions doivent être remplies:

- Clarification des enjeux et des intérêts des différentes parties prenantes dans le processus d'évaluation;
- Clarification de la place que doit prendre le processus d'évaluation dans l'organisation;
- Nécessité d'identifier à l'avance ce qu'il est important d'évaluer et de se donner le temps nécessaire pour y arriver;
- Espace organisationnel ou institutionnel permettant de penser et travailler sereinement à la réorientation d'un projet et garantie de pouvoir un minimum aménager le futur au regard des résultats obtenus;
- Relation de confiance au sein de l'organisation.

Moyennant quoi l'autoquestionnement sur trois niveaux préconisé par Hubert peut être mis en œuvre:

- le niveau individuel: s'interroger soi-même sur son propre travail;
- le niveau "meso": s'interroger sur le fonctionnement de son organisation;
- le niveau "macro": mettre en débat une action publique.

Ces trois niveaux doivent être étroitement imbriqués, comme l'explique fort bien Hubert: *"En se posant des questions sur soi, sur son travail, le professionnel en arrive rapidement à interroger l'organisation dans laquelle il s'inscrit. En questionnant l'organisation, il en arrive rapidement à questionner aussi le contexte social et politique dans lequel celle-ci évolue. Inversement, en interrogeant le contexte social ou les institutions, nous en arrivons rapidement à nous interroger sur la place que nous occupons dans ce cadre: quels rôles y joue-t-on? quelles sont nos responsabilités personnelles? Qu'en est-il de nos désirs propres?"* Et d'insister:

"En l'absence d'articulation, on risque de tomber dans le panneau, soit d'une surresponsabilité individuelle, soit de la seule dénonciation politique".

Selon Hubert, si on veut réduire la distance entre les systèmes politique et administratif et le monde associatif, toutes les parties prenantes doivent "balayer devant leur porte":

- Les systèmes et les institutions doivent se départir d'une logique purement systémique et gestionnaire, mettre en place des procédures d'évaluation qui ne se réduisent pas à la récolte d'informations mais qui viennent nourrir et structurer un débat permanent avec l'associatif. *"Ceci implique que le politique et l'administration garantissent l'existence de lieux où les acteurs concernés par l'évaluation (politique, administration et associatif) puissent construire collectivement du sens."*

- L'associatif: se départir d'une tendance au rejet de l'évaluation ou à la défense strictement corporatiste et instrumentale de son secteur, accroître sa rationalité, c'est-à-dire pouvoir parler de ses pratiques et exprimer les problèmes de ses bénéficiaires de façon plus compréhensive, plus cohérente et plus convaincante.
- Les scientifiques, chercheurs, experts: se départir d'une autorité du savoir, promouvoir des méthodes d'évaluation qui intègrent le débat et ne le détournent pas au profit de dispositifs uniquement techniques.
- Une "intercompréhension" est nécessaire, avec pour référentiel commun la rationalité rendue possible par une évaluation:
 - qui propose un cadre méthodologique garantissant la circulation de la parole et l'exposition des points de vue;
 - qui mette en évidence les zones de recouvrement et de divergences entre les différents points de vue;
 - qui apporte des informations permettant de nourrir les échanges mutuels en vue du dépassement des dissensions et de la production de nouveaux accords;
 - qui pondère la subjectivité par des éléments plus objectifs;
 - qui structure les débats pour qu'ils débouchent sur des effets concrets dans le réel.

2.4. CO-CONSTRUIRE UNE EVALUATION DURABLE

Pour conclure cette introduction, citons encore Hubert: "Considérer le monde associatif non pas comme un agent (d'encodage d'informations), mais comme un réel acteur d'une réflexion politique et sociale, c'est le considérer sur sa contribution à une intégration sociale fondée sur la solidarité et l'intercompréhension. Et c'est sans doute là-dessus qu'il doit être évalué, davantage que sur sa capacité à atteindre efficacement et au moindre coût des objectifs prescrits d'en haut. Lui accorder cette place, c'est, pour le politique et l'administration, ne pas se contenter de mettre en place des recueils techniques de données. C'est, plus fondamentalement, concevoir des lieux et des méthodes qui structurent un débat durable avec l'associatif. C'est dans ce cadre plus large et uniquement dans ce cadre que les recueils de données, en tant qu'outils, pourront trouver un sens, déboucher sur une perception plus juste des réalités sociales et déboucher sur des formes d'accords, d'intégration et de cohérence politique."

PISTES NOVATRICES PAR ATELIER

1. DONNER DU SENS AUX CHIFFRES

1.1. DIAGNOSTIC

Les chiffres, dans notre culture, sont pris comme un gage d'objectivité et de sérieux. Ils représentent des réalités (sur le terrain) et des politiques d'intégration. Les différents acteurs ne se rencontrent que rarement, avec le risque d'incompréhensions et de décalage. Aujourd'hui, le travail administratif pèse plus qu'avant dans les charges des organismes d'insertion. Ceux-ci semblent réduits à faire du chiffre, et enjoints à entrer dans une logique de concurrence.

Cas concret (parmi d'autres) : Une association active en Wallonie et à Bruxelles se doit de remplir 5 grilles différentes, pour chacun des pouvoirs subsidants. Les justificatifs se limitent aux résultats quantitatifs du travail d'insertion et à la gestion financière des subsides. Certes, un rapport est à chaque fois demandé, mais l'association a l'impression qu'il n'est pas lu. Il n'y a par ailleurs pas de rencontre sur le terrain. Règne donc l'impression de ne pas être entendu.

D'autre part, le programme et les justificatifs couvrent une courte période. On a l'impression qu'il faut travailler vite, et avoir des résultats le plus vite possible. Or, on reçoit régulièrement des retours de personnes qu'on a formées après deux ou trois ans, et qui soulignent alors l'impact qu'a eu la formation sur leur parcours professionnel.

Dernièrement, une initiative similaire, soutenue par le politique, a vu le jour dans la Région de Bruxelles-Capitale. L'association déplore ne pas avoir été consultée et même avoir été écartée de toute possibilité pour elle de valoriser le travail qu'elle réalise dans cette région. Plutôt que stimuler une complémentarité et une co-construction entre les deux associations, le politique induit une logique de concurrence sans reconnaître l'expertise de l'association déjà active sur le terrain.

1.2. QUESTIONS

Alors comment renforcer la relation entre associations, pouvoirs subsidants et politiques et explorer ensemble le sens qu'ont les chiffres dans le travail d'insertion

1.3. OBJECTIFS

Identifier des pistes pour mettre les chiffres en relation et reconnaître la spécificité des contextes et des publics pour lesquels l'insertion individuelle, sociale et professionnelle est moins aisée.

1.4. RÉFLEXIONS

Outre des réponses d'ordre technique que pourraient apporter le politique et les administrations au surcroît de travail administratif des associations (simplification administrative, harmonisation, clarification), les pistes de valorisation se tournent vers davantage de dialogue entre associations et politiques. D'une part, les associations attendent un retour des politiques quant aux chiffres demandés : à quelles conclusions l'évaluation demandée aboutit-elle ? Comment faire en sorte que ce travail puisse être réutilisé par les associations ?

Les associations pourraient également apporter au politique une communication sur le 'vrai travail' illustrée par des chiffres de manière à le sensibiliser au 'vrai travail' des associations ainsi qu'aux paradoxes et aux contradictions qui peuvent exister entre les différents pouvoirs subsidiants.

Du côté des pouvoirs publics (politiques et administrations, il est aussi important de comprendre les contraintes dans lesquelles ils se situent et de travailler avec eux sur les limites des chiffres, et sur la manière dont le qualitatif sert également les objectifs prédéfinis.

Toujours dans une idée de renforcer les interactions entre politiques, administrations et associations, il serait très porteur de co-construire les indicateurs, qui ne seraient pas uniquement axés sur les résultats, mais aussi sur les moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats) et d'exprimer les objectifs dans un langage commun.

Les critères d'évaluation ne doivent pas devenir les critères pour recruter le public. Il faut donc distinguer ces critères d'éventuelles sanctions au niveau de l'association ou du public. Cette évaluation – à réaliser sur un court, moyen et long terme - doit servir à se questionner sur le travail réalisé, les publics spécifiques et le contexte socio-économique, plutôt qu'à exclure et à renforcer la compétition entre associations ou entre usagers. Ces derniers, s'ils ne rentrent pas dans les « cases » prévues, doivent être nommés, rendus visibles, de façon à ce que l'on puisse se rendre compte des catégories d'usagers et de leurs besoins. De cette manière, on intégrera une dimension durable dans l'évaluation quantitative réalisée.

2. TRAVAIL DE QUALITE ET SOUCI DE RENTABILITE

2.1. DIAGNOSTIC

Les chiffres sont incontournables dans les évaluations mais ne reflètent pas la totalité du travail réalisé au sein des associations et des résultats obtenus. La performance attendue en termes d'employabilité amène les organismes à sélectionner leurs publics et à participer à l'exclusion qu'ils condamnent.

Cas concret (parmi d'autres) : Une association met en évidence les changements sensibles dans le travail réalisé au sein des groupes, et liés au public-cible. Celui-ci a changé, il est de plus en plus précaire et multiculturel. Il a d'autres besoins que la seule acquisition de compétences en

vue de la formation qualifiante ou de l'emploi. Le travail social doit donc intégrer une dimension d'éducation et de sensibilisation au genre: il s'agit d'informer les apprenants sur les codes en Belgique, de travailler avec le public sur la participation et sur l'expression, etc. Le travail au sein des groupes a également évolué en raison d'une exigence plus grande de professionnalisation de la part des pouvoirs subsidiaires. Il s'agit de former notre public pour qu'il ait accès aux formations qualifiantes, avec une demande de résultats en termes d'accès à l'emploi ou à la formation. Or, les formations qualifiantes sont maintenant d'un niveau plus élevé. Ce travail supplémentaire pour atteindre les mêmes résultats qu'auparavant implique pour les travailleurs sociaux de faire constamment le grand écart, puisque l'association ne reçoit pas de moyens (financiers) complémentaires pour ce travail. Celui-ci n'est pas visible et donc, pas reconnu par les politiques.

2.2. QUESTIONS

Quelle est la plus-value sociétale du travail réalisé au sein de l'organisation ? Comment transmettre aux politiques les informations qui leur permettront de soutenir un travail de qualité et qui garantiront le rôle social des organismes d'insertion ?

2.3. OBJECTIFS

Identifier des critères transversaux qui font la qualité et la légitimité des organismes d'insertion et des pistes pour aider les politiques à soutenir le vrai travail de terrain.

2.4. RÉFLEXIONS

Au-delà des formulaires, des grilles et des chiffres, les associations attendent plus de rencontres sur le terrain entre politiques ou administrations et associations. De telles rencontres existent déjà, en partie, mais pourraient être étendues à l'ensemble des pouvoirs subsidiaires. Basées sur d'autres supports que l'écrit, elles aideraient les associations à expliquer leur travail social.

Ainsi, à un niveau global, il serait intéressant de répertorier l'ensemble des instances administratives et politiques de dialogue et de collectiviser les recommandations ou les interpellations. Pour exemple, les Comités subrégionaux de l'emploi et de la formation sont des lieux d'interpellation et de recommandations. Ils mettent en place des tournées provinciales, qui leur permet de sonder le travail de terrain. A partir des interpellations auprès des administrations, celles-ci initient des études de terrain sur ce qui touche le quotidien des associations. Connaître ces exemples de collaboration et les étendre à d'autres secteurs peut contribuer à une plus grande interactivité entre associations et politiques (en ce compris, les administrations).

Au sein de chaque association, l'évaluation opérée pour les pouvoirs subsidiaires doit pouvoir permettre aux associations de réorienter leurs actions, dans un esprit dynamique et créatif, et ce y compris si les actions s'écartent des objectifs initialement fixés. Cela permettrait à chaque

association de répondre aux besoins du terrain et d'installer un vrai dialogue avec l'administration et le politique.

Nommer et valoriser les compétences transversales qui soutiennent l'insertion sociale et professionnelle (estime de soi, autonomie, prise de conscience des réalités du travail, responsabilisation, gestion du temps, etc.), à côté des indicateurs quantitatifs mettant en évidence l'insertion professionnelle des usagers, est une mesure qui répond aux questionnements posés à l'occasion de la réflexion sur le 'vrai travail'. Pour cela, il faut identifier des indicateurs d'insertion en dehors du champ de l'employabilité.

Bien sûr, les associations et ceux qu'elles accueillent s'inscrivent dans un contexte. Celui-ci favorisera l'insertion des personnes à certaines conditions : disponibilité des parents (crèche, garderie...), accessibilité du lieu de formation (transports en commun), création d'emploi pour personnes peu qualifiées. Les associations ont rarement un poids sur ces données externes. Pour certaines, elles ont pris l'initiative de créer une crèche ou une entreprise d'économie sociale pour combler les manques. Quoi qu'il en soit, ces données externes sont des paramètres importants dans le parcours des personnes ; il faudrait pouvoir en tenir compte dans l'évaluation et le soutien aux associations d'insertion (au sens large du terme).

3. ÉVALUER POUR ÉVOLUER

3.1. DIAGNOSTIC

Trop souvent, la réflexion sur la qualité du travail social est directement liée à l'octroi de subsides. Les associations disposent de peu de temps et de moyens pour réfléchir sereinement à la qualité de leur travail en équipe et avec leur public.

Cas concret (parmi d'autres) : Ainsi, le Pouvoir Organisateur et les pouvoirs subsidiaires demandent de justifier les actions par des résultats les plus concrets possible réalisés dans l'association. L'ISP va vers une scolarisation et un contrôle croissants (cf. référentiels de compétences et de formation). Or, avec le public de l'ISP, il est important d'avoir une liberté d'action et de pouvoir s'adapter au public. Donc, les remettre dans un carcan du type de l'école, c'est risquer de faire face à de nouveaux décrochages ! L'association souligne l'importance de ne pas isoler la démarche qualité du reste du travail réalisé au sein de l'association. Celle-ci est à prendre comme un système, une dynamique circulaire où la communication joue un rôle primordial. De la même manière, la qualité passe par cette circularité : tout se tient.

3.2. QUESTIONS

Comment soutenir les équipes de travailleurs sociaux dans l'évaluation de leur travail sur le terrain et de la qualité de leurs réponses aux difficultés de l'insertion sociale et professionnelle ?

3.3. OBJECTIFS

Identifier les pistes politiques et pratiques pour aider les organismes d'insertion à évaluer leurs pratiques pour nommer leurs forces et à améliorer leur fonctionnement.

3.4. REFLEXIONS

La dynamique autour d'une évaluation qualitative au sein des associations peut être portée par une réflexion collective et globale sur un cadre commun dans lequel toutes les associations se reconnaissent. Ce cadre serait suffisamment large, pour ensuite être adapté à chaque contexte. Il servirait de soutien au travail en interne. Il peut être intéressant d'impliquer les publics dans l'élaboration de ce cadre commun. Pour cela, des moyens (y compris financiers) et du temps doivent être dégagés.

Un guide des bonnes pratiques, sans priver les associations de leur liberté pédagogique, pourrait 'nourrir' ce cadre d'exemples concrets d'expériences 'positives' rapportées par des travailleurs sociaux. Ce guide pourrait être réalisé à partir d'un échange de pratiques entre associations.

De manière plus globale, le politique peut jouer un rôle pour favoriser et soutenir le partenariat et la complémentarité des associations. Ce travail en réseau peut aboutir à des outils concrets, mais il garantit également une durabilité dans l'expertise des associations impliquées dans l'insertion des personnes et une valorisation de celle-ci. Trop souvent aujourd'hui, des associations entrent en concurrence ; la concurrence s'installe notamment entre des organismes nouvellement créés et des organismes riches d'une expérience de dizaines d'années. Au-delà des chiffres, une dynamique de collaboration et de complémentarité insufflée par le politique et répondant tant aux besoins du terrain qu'au souci de la valorisation de l'expertise développée donnerait une assise tant aux associations nouvellement créées qu'aux associations déjà implantées.

Pour travailler à une évaluation qualitative spécifique à chaque association, une personne externe est souvent un soutien et/ou apporte le recul nécessaire pour aider une équipe à analyser son cadre à partir du contexte et du vécu de l'association : Est-ce que je prends en compte les exigences de mon public? Comment ? Ces exigences s'accordent-elles aux exigences des pouvoirs subsidiants ? « Sortir » de l'association et se ressourcer dans une formation externe peut être également un facteur d'évolution.

Enfin, il est intéressant d'utiliser les outils d'évaluation existants au sein de sa propre association. A côté d'outils indépendants des pouvoirs subsidiants, tels « Evaluation », développé par le CALIF avec une 40aine d'associations, pourquoi ne pas reprendre et adapter les formulaires des pouvoirs subsidiants en les adaptant pour une utilisation en interne ?

Au final, les pouvoirs subsidiaires doivent pouvoir prendre comme indicateur positif l'identification des échecs ou obstacles et l'analyse de leurs causes. L'évaluation se départirait alors d'une langue de bois entre pouvoirs subsidiaires et associations.

Ici encore, les associations s'inscrivent dans un contexte. Les restrictions et l'instabilité de l'emploi des travailleurs sociaux rendent le travail difficile et influent sur la qualité, dans la mesure où les actions doivent être priorisées et où il faut dès lors renoncer à certains axes – ou les maintenir en surplus du travail reconnu -, et rechercher un nouvel équilibre au sein de l'association.

4. COLLECT(IVIS)ER L'ÉVALUATION DES PUBLICS : L'IMPLICATION DES PUBLICS DANS LES ASSOCIATIONS

4.1. DIAGNOSTIC

Les critères chiffrés demandés par les pouvoirs subsidiaires se veulent objectifs et se concentrent sur le public-cible des organismes d'insertion (présence au cours, parcours d'insertion, résultat final). Cette objectivation tait l'impact humain et social que peut avoir une formation ou un atelier sur chaque personne. Elle s'inscrit également dans une logique de court terme.

Cas concret (parmi d'autres) : Une association a mis en place un groupe de travail qui développe des outils pour renforcer la qualité du travail social. Ce groupe de travail, composé de formateurs, s'est questionné sur l'évaluation, et plus spécifiquement sur l'évaluation des formations par le public-cible. Les formateurs sont bien conscients qu'il ne suffit pas d'entendre des participants que « c'était bien ». Ils souhaitent impliquer davantage leur public dans l'évaluation, ce qui, à ce stade, ne se fait pas encore.

4.2. QUESTIONS

Comment identifier et valoriser l'impact global des actions d'insertion sur les individus et sur leur entourage ? Comment renforcer la place de sujet que les personnes en insertion ont (à prendre) au sein des organismes et dans la société ?

4.3. OBJECTIFS

Identifier des pistes politiques et méthodologiques pour impliquer les publics-cibles dans l'évaluation du parcours d'insertion s'inscrivant dans la durabilité.

4.4. RÉFLEXIONS

Les processus d'évaluation, s'ils s'inscrivent dans une dynamique participative et ouverte, sont un critère de qualité. C'est pourquoi l'implication des stagiaires dans les processus collectifs de formation et d'évaluation, si elle est pratiquée au sein d'un certain nombre d'associations, devrait être généralisée. Il s'agit bien alors d'évaluer ensemble, et d'avoir un impact sur la qualité de la formation.

Cette implication demande aux travailleurs sociaux d'adapter les méthodes d'évaluation aux objectifs, à l'environnement (la structure), aux participants et au temps. Ces méthodes doivent être diversifiées ; elles peuvent être formelles (ex : conseils coopératifs) ou informelles (ex : rencontres entre stagiaires). L'enjeu des associations est de trouver un équilibre entre le rythme des apprentissages et la contrainte temporelle de la formation. Pour donner du sens à cette démarche, il est important que l'impact de ces évaluations soit visible auprès des stagiaires qui y ont participé.

Au-delà de la formation, la formation continue peut éclairer les associations sur la manière dont les programmes de formation répondent aux besoins. Cette dynamique concrétise l'évaluation à long terme, et rend visible pour les travailleurs sociaux l'impact de la formation sur les usagers.

On pourrait également inviter d'anciens stagiaires au début d'une formation, pour qu'ils témoignent de leur parcours et du sens qu'a pris cette formation pour eux.

SYNTHESE DES PISTES AU TRAVERS DE LA GRILLE D'ANALYSE GENREE DU TRAVAIL

Si l'analyse genrée du travail réalisée par Flora a sous-tendu le déroulement de la réflexion lors de la journée d'étude et de sa préparation, il nous semble nécessaire de la rendre visible et explicite à travers ce rapport. Il s'agit en effet d'une grille de lecture qui permet d'analyser les besoins de manière systémique, et d'ébaucher des pistes de manière transversale pour parvenir à un équilibre.

1. L'ANALYSE GENREE DU TRAVAIL : UNE VISION SYSTEMIQUE POUR DEVELOPPER UNE SOCIETE DURABLE

La mission de Flora consiste à favoriser la participation sociale et l'insertion durable de femmes (et d'hommes) peu scolarisées en adoptant une approche de genre, c'est-à-dire en tenant compte des rôles sociaux imposés (ou refusés) aux différents groupes dans la société et de l'inégalité qui en résulte. Toutes les actions de Flora reposent sur une vision de la société qui accorde la priorité à l'égalité des chances, au développement durable et à une économie plus solidaire de manière à renforcer le système actuel en le rendant plus stable et plus inclusif. Les rôles dits 'masculins' et 'féminins' représentent – même s'ils ne sont pas également valorisés – l'ensemble du travail dont la société a besoin pour bien fonctionner et donc, pour être durable... Plus précisément, il s'agit du travail productif – très visible et survalorisé dans notre société -, du travail social, du travail de soin et du travail pour soi. Le travail de soin et le travail social sont des formes de travail moins visibles et valorisées. Elles sont pourtant tout aussi importantes pour l'équilibre global que le travail productif. C'est l'équilibre entre les 4 formes de travail qui peut mener à une société et à une économie durables. Veiller à cet équilibre est en soi un travail, une 5e forme de travail. Il s'agit donc bien de développer une diversité de types de travail, qui s'intègrent les uns aux autres et se complètent. Essayer de tendre vers un équilibre entre ces formes de travail, toutes nécessaires à la société, est donc un enjeu et un défi : un vrai travail.

Au niveau macroéconomique, œuvrer pour une insertion durable, c'est donc possible si l'on tient compte des différentes formes de travail dont la société a besoin pour bien fonctionner, au profit de tous les citoyens. Il est clair que les associations et le travail social qu'elles réalisent jouent un rôle important dans cet équilibre sociétal. Les politiques et administrations le leur reconnaissent en leur accordant des subsides, biens publics issus d'une logique collective et solidaire. En axant l'évaluation des associations uniquement sur la 'rentabilité' et les résultats d'employabilité, les pouvoirs subsidiaires risquent néanmoins de reproduire la tendance globale de la société actuelle – survaloriser le travail productif – au sein des associations, et donc, de créer des déséquilibres au niveau mésosocial.

La journée d'étude « Qualité et quantité : unies pour le meilleur et pour le pire ! » du 24 octobre 2011 visait donc à explorer et/ou à valoriser, avec les associations, les pouvoirs subsidiaires et les administrations, les pistes politiques et méthodologiques pour garantir un équilibre entre les différentes formes de travail au sein des associations.

À partir de plusieurs recherche-actions et de l'analyse genrée du travail, l'asbl Flora a pu 'décliner' les 4 formes de travail aux réalités et aux besoins des associations.

	Travail productif : prendre en compte les besoins matériels et financiers. Pour les associations, cela recouvre principalement l'impact social et professionnel de leurs actions sur les personnes et leur insertion, ainsi que la subvention assurée par le politique.
	Travail pour soi : investir dans son propre bien-être et dans sa santé, développer une image positive de soi, croire dans ses propres capacités, développer talents et compétences... Pour les associations, cela suppose une implication et le renforcement de celles-ci au travers d'une reconnaissance par le politique.
	Travail social : développer le capital social, avoir le sentiment de faire partie d'un ensemble, de prendre part ou de contribuer à un projet sociétal, se rendre utile pour la société, prendre des responsabilités vis-à-vis de l'environnement... Pour les associations et les secteurs, cela suppose du politique un soutien à la collaboration et au réseautage, dans une optique de complémentarité et de co-construction.
	Travail de soin : prendre soin des vieilles générations et des générations à venir (soigner, nourrir, éduquer...). Pour les associations et la société dans son ensemble, cela suppose du politique une institutionnalisation des solidarités et le souci de construire une société inclusive.

Disposer d'un revenu, s'épanouir, développer son réseau social et prendre soin de la famille et des amis... Voici les éléments essentiels dans la vie des femmes (et des hommes). En fonction des missions spécifiques à chaque association et du contexte géographique et/ou socio-économique, certaines formes de travail peuvent prendre plus de place que d'autres. Pouvoir organiser les différentes formes de travail comme on le souhaite – en fonction d'un vrai choix, qui implique donc des moyens suffisants pour opérer ce choix – et être en mesure de trouver l'équilibre entre ces formes de travail est donc essentiel pour garantir une qualité de vie au sein de chaque association, et une vie de qualité pour tous.

Une société durable est donc une société qui permet aux associations de faire de réels choix en ce qui concerne les formes de travail dans lesquelles elles souhaitent et sont amenées à investir, en fonction de leur identité (EFT, OISP, EP, collectif d'Alpha, etc.) et qui leur permettent, avec le soutien





du politique, de trouver un équilibre entre les quatre formes de travail nécessaires au bon fonctionnement de la société.

Selon l'asbl Flora, l'approche 'genre' offre une clé pour comprendre comment le secteur économique peut mieux se développer, c'est à dire, durablement et de manière inclusive, pour finalement améliorer la situation sociale des personnes précarisées et des associations qui les accueillent. La notion de 'genre' ne fait pas ici uniquement référence aux rôles sociaux répartis de façon inégale en fonction des sexes (hommes et femmes), elle se rapporte également à la reconnaissance inégale (en fonction des secteurs d'activité) du travail au sein de la société.

2.COMMENT LIRE LE TABLEAU « CADRE POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE DU TRAVAIL D'INSERTION »

Les différentes pistes élaborées dans le cadre de la journée d'étude sur la valorisation du travail social ont été réparties dans les différentes formes de travail nécessaires à l'équilibre au sein du travail d'insertion. Celles-ci s'articulent autour de deux axes, le premier – qui rassemble le **travail productif** et le **travail pour soi** - concerne le **soutien aux associations dans leur individualité**, le second – qui rassemble le **travail social** et le **travail de soin** - s'attache au **soutien à la collectivité**, dans l'idée de construire une société durable.

Les pistes politiques pour soutenir chaque association et pour renforcer le tissu associatif au sein de la société se déclinent en 4 types de stratégie (voir plus haut):

	L'amélioration d'un service existant
	L'implication et le renforcement des associations
	Le soutien à la collaboration entre associations et secteurs
	L'institutionnalisation des solidarités

Chacune des pistes évoquées dans ces types de stratégie peut présenter, si elle se développe dans un esprit de « monopole », des risques de déséquilibre.



Ces risques sont évoqués dans la case « Points d'attention » dont voici le symbole.

Les réponses à ces déséquilibres, les moyens de pallier à ces risques se trouvent dans une ou plusieurs pistes reprises dans les autres types de stratégie.

Exemple :

Dans l'Amélioration d'un service existant,



la piste « Harmoniser des outils d'évaluation » peut avoir comme point d'attention



le « Risque d'appauvrir le travail des associations au travers d'un même canevas, avec l'instauration d'une « monoculture » dans le tissu associatif » et peut trouver son équilibre avec des pistes telles que

« Valoriser et conserver la diversité dans le tissu associatif en croisant les perspectives et en partageant les expertises » →








et « Prendre en compte les publics spécifiques ».




Bien sûr, ce tableau n'a pas l'ambition d'être exhaustif ! Il est le résultat des échanges lors de la journée d'étude et des rencontres préalables du groupe de travail qui l'a préparée. Il pourra être complété/modifié au cours des différentes rencontres et projets à venir (voir point suivant : « les suites apportées par Flora »).


Cadre pour le développement durable du travail d'insertion

Stratégies	Amélioration d'un service existant 	Implication et renforcement des associations 	Soutien à la collaboration entre associations et secteurs 	Institutionnalisation des solidarités 
Pistes & points d'attention				
1. Donner du sens aux chiffres: l'évaluation quantitative auprès des pouvoirs subsidiants				
Pistes	<p><i>Simplifier les outils (cf simplification administrative en Wallonie)</i></p> <p><i>Harmoniser les outils</i></p> <p><i>Clarifier ce à quoi serviront les chiffres (impact)</i></p> <p><i>Questionner chaque indicateur et argumenter les écueils avec le travail de terrain</i></p> <p><i>Coordonner les critères de sélection</i></p> <p><i>Distinguer l'évaluation du contrôle/du subsidie</i></p> <p><i>Clarifier les critères de subside – Comprendre les limites des pouvoirs publics</i></p>	<p><i>Donner un retour sur ce qu'ont dit les chiffres ; permettre aux acteurs de terrain de se les approprier et de les utiliser</i></p> <p><i>Laisser le temps aux actions de produire leurs effets avant de les évaluer</i></p> <p><i>Intégrer les contraintes et attentes des politiques, de l'administration et du terrain</i></p> <p><i>Organiser un événement ou une rencontre et expliquer/montrer le travail social autrement que via des chiffres</i></p>	<p><i>Sonder les problématiques par un travail de terrain (cf comités subrégionaux de la formation et de l'emploi : interpellations, études, modifications)</i></p> <p><i>Valoriser et conserver la diversité dans le tissu associatif en croisant les perspectives et en partageant les expertises</i></p> <p><i>Valoriser l'expertise et la complémentarité des organismes en donnant un espace à la collaboration, voire en l'incitant</i></p> <p><i>Veiller à ce que chaque partenaire soit sur un même pied d'égalité dans la co-construction</i></p>	<p><i>Questionner/clarifier le rôle de l'associatif par rapport au politique (créativité)</i></p> <p><i>Co-construire avec les acteurs les indicateurs, axés sur les résultats ET sur les moyens mis en œuvre</i></p> <p><i>Exprimer les objectifs dans un langage commun</i></p> <p><i>Prendre en compte les publics spécifiques</i></p> <p><i>Reconnaître et rendre visibles les publics qui ne sont pas visés par le subsidie (marge de manœuvre)</i></p>
Points d'attention 	<p><i>Risque d'appauvrir le travail des associations au travers d'un même canevas, avec l'instauration d'une 'monoculture' dans le tissu associatif</i></p> <p><i>Risque de voir se développer une logique concurrentielle entre les catégories</i></p> <p><i>Risque de perdre la valeur résiliente des associations</i></p>		<p><i>Risque que le travail de terrain ne soit pas effectivement rendu par les employeurs?</i></p>	<p><i>Risque d'être confronté à des attentes contradictoires ? ((politiques/usagers)</i></p>

2. Souci de rentabilité et travail de qualité: l'évaluation qualitative auprès des pouvoirs subsidants				
Pistes	<p><i>Répertorier (et rendre visibles) toutes les dynamiques et instances de dialogue entre le politique et l'associatif</i></p> <p><i>Identifier et intégrer dans les formulaires d'évaluation officiels des indicateurs en dehors du champ de l'employabilité</i></p> <p><i>Réserver un espace « carte blanche » dans les formulaires d'évaluation, reflète d'une réflexion en équipe</i></p> <p><i>Prioriser les actions</i></p>	<p><i>L'évaluation doit pouvoir permettre aux associations de réorienter leurs actions</i></p> <p><i>Faire des choix de manière autonome et en fonction des réalités du travail</i></p>	<p><i>Passer de la plainte à la revendication, et de l'individuel au collectif</i></p> <p><i>Développer une évaluation à long terme et transversale, p.ex. via les récits de vie</i></p>	<p><i>Contribuer à l'insertion sociale plus large que l'employabilité : valoriser le travail réalisé en autonomie et estime de soi –</i></p> <p><i>Renforcer le suivi psycho-social</i></p> <p><i>Favoriser l'accessibilité des formations (dans l'espace et dans le temps)</i></p>
Points d'attention			<p><i>Risque de rester dans le défensif</i></p>	



3. Evaluer pour évoluer: l'évaluation qualitative au sein des associations (équipes)				
Pistes	<p>Utiliser des outils d'évaluation existants (ex : Evaluation du CALIF), adapter et personnaliser les formulaires d'évaluation des pouvoirs subsidiants</p> <p>Identifier les critères pour dire qu'une action est 'bonne'</p>	<p>Se questionner : est-ce que je prends en compte les exigences de mon public et des pouvoirs subsidiants ? Comment ?</p> <p>Installer un « regard extérieur » au sein de l'association : par exemple, aller dans d'autres formations, inviter un externe qui apporte aide ou recul : se donner du temps et des ressources pour y parvenir</p> <p>Créer un guide de bonnes pratiques : cadre commun et flexible</p>	<p>Veiller à rendre la création de l'outil (guide) participative et à bien informer chaque association</p> <p>Donner réellement aux publics les moyens d'une collaboration active.</p> <p>Organiser des interventions entre travailleurs sociaux ayant la même fonction, des rencontres à thème, ... : échanger les pratiques et créer une complémentarité</p> <p>Elaborer avec les publics le cadre dans lequel se fera l'évaluation</p>	<p>Créer un cadre commun transversal</p> <p>Maintenir une liberté d'action au niveau local et prendre en compte la diversité de l'évaluation : elle est fonction des publics, des méthodes et des objectifs</p>
Points d'attention 		<p>Risque de créer un outil éloigné du terrain et des spécificités de chaque secteur/association</p> <p>Risque que le guide de 'bonnes pratiques' se transforme en injonctions de la part du politique, risque de priver les associations de leur liberté pédagogique.</p> <p>Risque de se focaliser sur la forme plutôt que sur le fond</p>	<p>Risque de manquer de temps</p>	

4. Collect(ivis)er l'évaluation des publics: l'implication des publics dans les associations				
Pistes	<i>Etendre la dynamique participative et l'implication des stagiaires dans les processus de formation et d'évaluation (implication explicite)</i>	<i>Dégager des moyens et du temps pour soutenir une dynamique collective, au sein de chaque association</i> <i>Rendre l'impact au sein de l'association visible pour les stagiaires</i>	<i>Relayer les informations dans une logique de réseaux micro-méso-macro</i> <i>Organiser une formation continue (évaluation à long terme)</i> <i>Inviter d'anciens stagiaires en début de formation (témoignage)</i>	<i>Adapter les méthodes d'évaluation – formelles (conseils coopératifs) et informelles (rencontres entre stagiaires) – aux objectifs, à l'environnement (la structure), aux participants et au temps (tensions entre la contrainte temporelle et le rythme)</i>
Points d'attention 	<i>Risque d'instrumentaliser les publics.</i>		<i>Risque de manquer de temps</i>	

ÉVALUATION ET CONCLUSIONS

Cette évaluation et les conclusions qui en découlent est le résultat tant de l'évaluation réalisée au sein de l'équipe Flora que de celle fournie par les participants, individuellement et lors des débats.

1. MÉTHODOLOGIE

Le travail en atelier a été le lieu d'échanges dynamiques, permettant aux problématiques d'émerger et aux participants de partager leurs réflexions, voire leurs pratiques. La diversité de profils des participants permet de partir des différents vécus et perceptions, pour croiser les lectures. Le travail préparatoire, rendu visible au travers de premières pistes dans chaque atelier, a permis de dynamiser l'entrée en matière et enrichit la réflexion. Néanmoins, le temps consacré aux ateliers était trop court pour épuiser l'ensemble des pistes. On aurait donc pu agencer différemment le temps de travail, vu la production plus intense en sous-groupe. Au niveau pratique, beaucoup ont apprécié la convivialité de la rencontre, mais les participants souhaitent de meilleures conditions de travail pour le travail en atelier (un local pour chaque atelier).

Si la référence à Facebook amène un côté ludique et rend le contenu visible et structuré, l'introduction à la journée et la présentation des pistes doit s'appuyer sur davantage de supports (écrit, schéma) et le débat en plénière manquait d'interactivité et de richesse.

Il pourrait également être intéressant, en plénière, de mettre en valeur la plus-value de la participation des pouvoirs administratifs au sein des ateliers, de façon à la rendre visible et à diffuser les actions réalisées dans leur travail pour une valorisation du travail social.

2. OBJECTIFS

Le premier objectif était d'ensemble d'explorer des pistes concrètes de valorisation du travail social : les énoncer et les questionner, à partir des réalités de travail de chacun. Si le travail en atelier est riche et permet d'avancer concrètement sur des pistes novatrices, il doit néanmoins être envisagé sur une plus longue période, de manière à avoir réellement le sentiment d'avoir construit une réflexion solide ensemble.

L'issue de ce « work in progress » sera donc bien de mettre sur pied des groupes de travail qui approfondissent les pistes plébiscitées de manière à pouvoir les défendre auprès du politique, d'une part, et de manière à développer des outils concrets pour les travailleurs sociaux, d'autre part.

Le second objectif visait à rapprocher les points de vue entre politiques, pouvoirs administratifs et associations. Si une large palette d'associations et de pouvoirs administratifs était représentée, nous

pouvons déplorer l'absence majoritaire de politiques. Si de nombreux contacts ont été possibles grâce à la mise sur pied de cette journée, peu de cabinets et de parlementaires étaient finalement réellement présents.

Si les remous politiques liés à la constitution d'un gouvernement fédéral expliquent pour une part cette absence, l'asbl Flora veillera à rencontrer tous les cabinets compétents en matière d'insertion de manière à élaborer une méthodologie adaptée aux acteurs politiques et qui rencontrerait l'objectif précité.

Le troisième objectif, sensibiliser les politiques à la nécessité de valoriser le travail social au niveau qualitatif, n'a pas pu être rempli, pour la raison précitée. Les politiques ou conseillers présents étaient eux-mêmes déjà sensibilisés à la question, par leur passé et/ou leur présent professionnel. Les rencontres individuelles avec les cabinets tenteront donc de rencontrer cet objectif et de compléter par un échange les idées développées dans nos articles et rapports.

Le dernier objectif portait sur le genre et ses dimensions dans le travail social. Si la question était sous-tendue par l'objet même de la rencontre, à savoir de retrouver l'équilibre entre les exigences de résultats quantitatifs – nécessaires, mais survalorisés – et les exigences d'un travail social de qualité – nécessaires, mais en grande partie passées sous silence, nous avons choisi de rendre plus visible cet aspect au travers de ce rapport.

3. LES SUITES APPORTEES PAR FLORA

L'asbl Flora mettra dès le début de 2012 en place un groupe de travail pour développer, de manière transversale et opérationnelle, 4 pistes à déterminer avec le groupe, de façon à les présenter ensuite au monde politique, notamment à la Conférence interministérielle de l'intégration de la société, et au monde associatif. La première réunion de ce groupe de travail auquel vous êtes tous conviés aura lieu le **17 janvier 2012**. Elle visera à identifier les pistes que le groupe souhaite co-construire et à établir les modalités de fonctionnement du groupe.

Soucieuse de questionner la valorisation du travail social sous un angle complémentaire à celui des différentes fédérations et coupoles, l'asbl Flora se mettra en contact avec celles-ci pour clarifier la spécificité de son approche, au-delà du fait qu'elle est transversale.

Par ailleurs, en préparation et à la suite de la journée d'étude, Flora a initié des rencontres avec les cabinets et parlementaires d'une part dans le but d'échanger les points de vue sur la question du vrai travail, et d'autre part pour questionner avec eux la méthodologie à élaborer pour une co-construction avec le politique.

Un travail avec les administrations sera également initié, d'une part pour évaluer le déroulement de la journée d'étude et son impact sur le travail administratif, et d'autre part pour échanger les points de vue sur la question du vrai travail.

Le travail avec les cabinets, les parlementaires et les administrations sera rapporté via notre newsletter dans le courant de l'année 2012 et aura certainement une influence sur l'organisation des journées Flora à venir.

REMERCIEMENTS

Agence FSEANCE, AID Brabant wallon, AWIPH, Cabinet du Secrétaire d'Etat Philippe Courard, CBAI, Club artisanal et culturel de Tamines, COBEFF, COCOF, COFTEN, Collectif des femmes, Commissariat EASI-WAL, CPAS de Bruxelles, CPAS de Courcelles, CPAS de Forest, Crédal-AFFA, CSEF Liège, CSEF Namur, Fédération Wallonie-Bruxelles, FOREM Conseil, GAFFI, Interfédé, Le Piment, Le PLOPE, Lire et Ecrire Bruxelles, Maison de quartier d'Helmet, Mission locale d'Etterbeek, Mission locale de 1080, Picobel'eau, Point Emploi Chiroux, Propage-s, SAREW, Socius, South's Way Invest, UPNA- Navarra, Ville de Liège RELIEF

Et Le Nocher, Pauline, étudiante Master ingénierie et action sociale.

Sans oublier bien sûr l'équipe de l'asbl Flora : Sofie Giedts, Hélène Lhoest, Marianne Hiernaux, Perpétue Nyamvura, Anne Snick et Nathalie Soete.

Avec le soutien du Fonds social européen.



NOTES

- (1) GROSJEAN Sandrine, *Réduire l'efficacité pour augmenter la durabilité : le « vrai travail » des acteurs-trices d'insertion*, asbl Flora, septembre 2011, disponible sur www.florainfo.be/Etudes-et-analyses.html
A lire aussi, à destination des travailleurs sociaux et des associations :
CARRACILLO Carmelina, DAMHUIS Lotte et GIEDTS Sofie, *Précarisation des femmes – Stratégies des associations d'insertion : Fiches synthétiques*, asbl Flora, 2006, disponible sur www.florainfo.be/IMG/pdf/f9e671dc-2299-43c2-bf60-e91c073fbbc3.pdf
- (2) L'ensemble du travail préparatoire à la journée d'étude s'est néanmoins cantonné à la Fédération Wallonie-Bruxelles, pour une question de subsides.
- (3) Réflexion de LEVY Caren, « Le réseau de l'institutionnalisation », in *L'approche intégrée de l'égalité: une chance pour le 21e siècle*, Athènes, 1999, disponible sur [www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG-ATH\(1999\)9_fr.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG-ATH(1999)9_fr.pdf), pp.106-108 2006, Cette vision genrée de la politique, en réseau et en co-construction plutôt que linéaire et hiérarchique, est présentée dans le rapport annuel 2010 de l'asbl Flora, lequel est disponible sur www.florainfo.be/IMG/pdf/RAPPORT_ANNUEL_2010.pdf (lire pp. 8-9)
- (4) Cécile Paul dans *Balises* sept.-oct.-nov. 2011, CESEP
- (5) Hugues-Olivier Hubert: *L'évaluation: éléments de méthode et démarche en perspectives*, 2006, Fédération des centres de service social, Bruxelles
- (6) ARDOINO Jacques, *Propos actuels sur l'éducation. Contribution à l'éducation des adultes*, 1965.