Publié par:
REISO.org
REVUE D'INFORMATION SOCIALE

L’animation socioculturelle est-elle évaluable?



A Genève, quatre maisons de quartiers sont passées sous la loupe de la Cour des comptes. Un exercice complexe, qui ouvre des pistes d’amélioration du fonctionnement de ces structures.

© IVASHstudio / Adobe Stock

Par ***Eric Moachon***, évaluateur à la Cour des comptes, Genève

Les activités d’animation socioculturelle visent le développement personnel, à savoir la valorisation des ressources et compétences. Elles ont également pour but de renforcer le pouvoir d’agir. En matière de développement social, elles se traduisent par la participation citoyenne et la création de liens sociaux.

Ces activités s’adressent, d’une part, à la jeunesse et, d’autre part, à l’ensemble de la population d’une commune ou d’un quartier, pour ce qui est des activités tout public. Dans ce cas, l’objectif consiste à créer un mieux-vivre ensemble.

L’évaluation de l’atteinte d’un tel objectif, qui ne correspond en aucun cas aux critères SMART [1] de la gestion de projets, semble a priori impossible. Pourtant, dans le canton de Genève, des démarches relevant de la gestion par objectifs existent à quatre niveaux.

Tout d’abord, la Fondation genevoise pour l’animation socioculturelle (FASe) signe avec le Département cantonal de la cohésion sociale un contrat de prestations spécifiant des objectifs et des actions à réaliser.

Ensuite, à l’échelle communale, les activités d’animation socioculturelle font l’objet d’une convention tripartite entre les autorités communales, les associations responsables des centres et la FASe. Elles fixent des objectifs généraux. Chaque structure d’animation spécifie alors les moyens qu’elle compte déployer dans les trois années à venir pour les atteindre.

Par ailleurs, chaque association de centre élabore un projet institutionnel (ou associatif) dans lequel elle souligne les

enjeux du quartier ou de la commune, les buts qu'elle poursuit et les actions mises en place pour y répondre.

En parallèle de leurs activités récurrentes, les équipes des centres et celles hors murs mettent en œuvre des projets spécifiques pour des périodes limitées, parfois grâce à un financement complémentaire.

C'est en se référant à ces quatre niveaux que la Cour des comptes de Genève a réalisé, entre 2020 et 2021, une évaluation des activités tout public proposées par les maisons de quartier du canton [2]. Cela a consisté, premièrement, à apprécier dans quelle mesure elles adaptaient leurs programmes en réponse aux mutations du tissu social local, telles que le renouvellement urbain et la création de nouveaux quartiers.

Ensuite, l'organisme indépendant a évalué la pertinence d'un modèle d'animation relativement récent, à savoir les activités tout public délocalisées, suivant lequel les équipes proposent des animations à proximité directe de quartiers populaires dont la population ne fréquente pas les centres.

Pour réaliser ce travail, la Cour a étudié en détail quatre maisons de quartier situées à proximité de secteurs ayant connu ou allant connaître d'importantes mutations.

Les résultats montrent que les activités tout public sont évaluables, sous réserve de certaines limites. Au début de ses travaux, l'équipe d'évaluation a raisonné comme si le fonctionnement des maisons de quartier s'apparentait à un modèle séquentiel de gestion par objectifs qui verrait se succéder l'analyse des besoins, la fixation d'objectifs, leur mise en œuvre, puis l'appréciation de leur atteinte. Son questionnement portait sur trois points : la faculté des maisons de quartier à identifier les besoins locaux, la cohérence des objectifs qu'elles se fixent et la capacité des actions réalisées à répondre aux besoins identifiés.

Identifier les besoins locaux

La première difficulté pour l'évaluation vient du fait que le processus observé est loin d'être aussi linéaire qu'envisagé. Ainsi, l'analyse du contexte est en fait réalisée à travers les interactions quotidiennes entre les membres du centre et leur environnement, typiquement lors de conversations avec les participant·e·s.

Les équipes discutent ensuite collectivement de ces éléments et, si nécessaire, adaptent les activités en cours, voire en proposent de nouvelles. En outre, les objectifs poursuivis par les quatre maisons de quartier étudiées évoluent très peu d'une année à l'autre et sont formulés dans des termes, le plus souvent, très généraux. Ils découlent davantage de la « doctrine » professionnelle de l'animation [3] que d'une analyse systématique du contexte, prenant véritablement en compte les besoins et les ressources de la population locale.

L'évaluation a mis en lumière les limites de ce processus souple lorsqu'il s'agit de saisir l'évolution des besoins. Il nécessite, en effet, une forte implication dans les quartiers des équipes et des comités des centres. Les unes comme les autres devraient aller à la rencontre des personnes qui ne fréquentent pas les maisons, faute de quoi l'analyse serait biaisée.

Dépourvues, en outre, de dimension quantitative, de telles analyses ne précisent pas les secteurs dans lesquels les mouvements de population sont les plus importants, ni ceux dans lesquels les situations sociales sont les plus précaires. Une meilleure prise en compte des dynamiques liées aux mutations urbaines nécessiterait un travail plus important et plus systématique que celui réalisé actuellement [4].

Cohérence des objectifs

Deux caractéristiques de l'animation socioculturelle rendent plus complexe l'évaluation de la cohérence des objectifs des maisons de quartier. D'une part, ces derniers sont souvent tellement globaux (par exemple renforcer les liens interpersonnels) qu'ils restent toujours pertinents, quelle que soit l'évolution du contexte local. D'autre part, en l'absence de buts plus spécifiques, quelques grandes catégories d'activités se répètent tout au long de l'année. C'est le cas des accueils libres qui ont lieu chaque semaine, voire chaque jour en fin d'après-midi. C'est aussi celui des fêtes de quartier, chaque saison ou chaque année. Seuls quelques projets ponctuels répondent à des objectifs spécifiques et formellement définis.

L'évaluation a montré que les différents objectifs et activités des centres présentaient une forte cohérence « interne ». Ainsi, les principes de la charte cantonale sont repris dans la loi cadre [5] et déclinés à la fois dans les contrats de prestations et les projets institutionnels. Si l'on se place du côté des participant·e·s, les différences « idéologiques » entre les maisons étudiées apparaissent le plus souvent comme mineures.

En revanche, la cohérence entre les objectifs et valeurs des maisons de quartier et ceux des partenaires à l'échelon local pose d'importantes questions. En effet, les logiques d'action et les processus de décision des centres, des équipes de travail social hors murs et des services communaux diffèrent significativement, notamment du point de vue de l'implication des habitant·e·s.

Cette divergence rend parfois complexes, voire tendues l'élaboration et la mise en œuvre des conventions tripartites signées à l'échelon communal. La recherche de cohérence « externe » nécessite donc un important travail préalable de compréhension mutuelle.

Objectifs abstraits et efficacité

L'équipe d'évaluation a dû faire face à un décalage entre un modèle linéaire de gestion par objectifs et les pratiques réelles de l'animation socioculturelle. Elle n'a ainsi pas pu évaluer directement l'efficacité étant donné le caractère abstrait des objectifs fixés.

La crise sanitaire du printemps 2020 a empêché l'observation directe des activités [6]. Par conséquent, la Cour des comptes a dû limiter son constat à la pertinence de celles tout public délocalisées qui s'adressent à la population qui habite trop loin des maisons de quartier. L'évaluation montre aussi que l'atteinte de ces populations est facilitée par le recours à des moyens diversifiés (soutien à des projets, activités de rencontre, etc.). En outre, le fait de soutenir des projets portés par des collectifs locaux constitue un moyen adéquat pour renforcer les liens sociaux et la capacité d'agir de ces collectifs.

Evaluation difficile mais réalisable

Le caractère très diffus des buts assignés aux activités d'animation socioculturelle rend difficile leur évaluation. La démarche menée par la Cour des comptes relève ainsi davantage d'une évaluation formative que d'une évaluation sommative qui viserait à mesurer le rapport entre le coût et l'utilité de la politique publique évaluée.

La Cour a recommandé la mise en place d'actions de formation et de sensibilisation des différentes parties prenantes : animatrices et animateurs, membres des comités, services communaux. Elle espère ainsi que ces dernières s'approprient les outils de la gestion de projet, en particulier l'analyse des besoins, la formulation d'objectifs et l'évaluation de leur atteinte, au service du renforcement des liens sociaux.

Bibliographie

- Armbruster Elafiti Ulrike, Delfortrie Jérôme, Libois Joëlle, Warynski Danièle (2016), « Réconcilier la logique gestionnaire de l'évaluation et la participation citoyenne », Sciences & Actions Sociales, 2016/2 (N° 4)
- Bouquet Brigitte (2009), « Du sens de l'évaluation dans le travail social », Informations sociales, 2009/2 (n° 152)
- Horber-Papazian Katia, Keuffer Nicolas, Baud-Lavigne Marion, Klaus Jacopo. (2017), Rapport d'évaluation de la politique d'animation socioculturelle de la Ville de Lausanne, IDHEAP : Unité de politiques locales et d'évaluation des politiques publiques
- Rambla Caroline, Suita Laure-Agnès, Zenou Benoît (2011), Quels effets des actions collectives sur les habitants et les professionnels. Le cas des actions collectives conduites dans trois quartiers Nimois par le Conseil General du Gard.

[1] Cet acronyme exprime la nécessité de formuler des objectifs Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis.

[2] Il existe quatre types de centres : les maisons de quartier, les centres de loisirs et de rencontres, les terrains d'aventure et les jardins Robinson.

[3] Telle qu'exprimée dans la charte cantonale signée en 1993 par tous les partenaires de l'actuelle FASe, cette charte précise le rôle de l'animation dans les politiques sociales et fixe un objectif général de prévention sociale.

[4] Pour le détail des constats et des recommandations, voir le rapport d'évaluation.

[5] Il s'agit de la loi relative aux centres de loisirs et de rencontres et à la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (LCLFASe).

[6] Quelques projets contenaient des objectifs plus spécifiques, mais il n'a pas été possible d'en observer la réalisation dans le contexte de la crise sanitaire du printemps 2020 (interdiction des rassemblements de plus de cinq personnes).