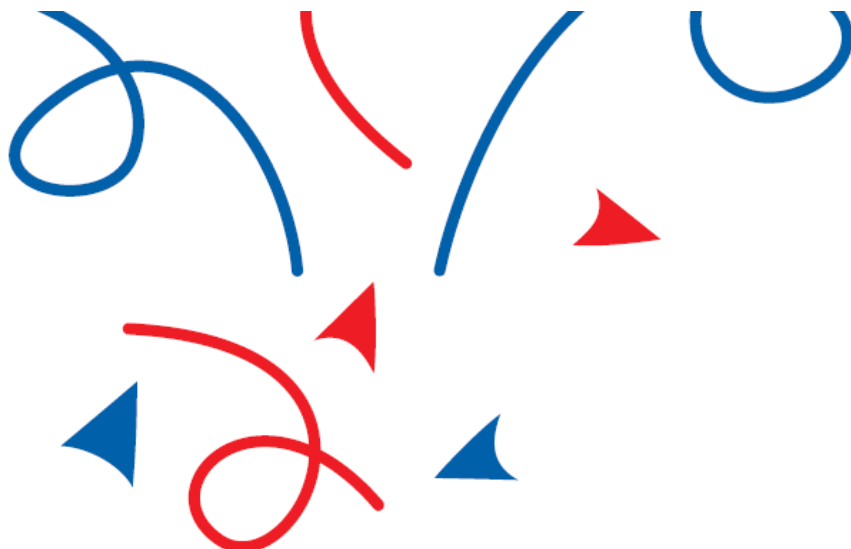


FÉDÉRAT!ON
ILLE-ET-VILAINE



Évaluation du Projet Fédéral 2012-2016 de la Ligue d'enseignement d'Ille-et-Vilaine

Ce travail d'évaluation a été conduit de février à avril 2017 par Clémence Meyer, stagiaire à la Ligue d'enseignement d'Ille-et-Vilaine, dans le cadre de son stage de Master 2 « analyse des politiques publiques » de Sciences Po Lyon.



Introduction

Ce document a pour objectif de présenter l'évaluation du projet fédéral 2012-2016 de la Ligue de l'enseignement d'Ille-et-Vilaine.

Le double intérêt de l'évaluation

- Elle permet d'apprécier si ses objectifs ont été atteints.
- Elle permet de produire des recommandations dont les administrateurs-trices¹ peuvent se saisir pour l'élaboration du prochain projet fédéral 2017-2021.

La démarche de l'évaluation

L'évaluation réalisée est rétrospective, elle vise à mesurer les impacts du projet fédéral 2012-2016 sur les actions menées par la Ligue 35 durant cette période.

Elle a plusieurs visées :

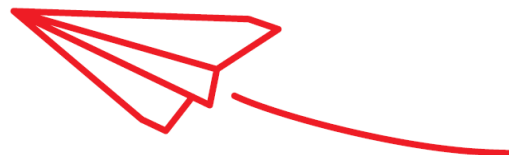
- Cognitive : on cherche à savoir ce qu'il s'est passé et quels ont été les effets.
- Normative : on porte un jugement sur le projet fédéral ainsi que sur les actions menées par la Ligue 35.
- Instrumentale : on se demande comment faire mieux, ce qui permet de donner des suggestions pour le prochain projet fédéral.

Elle découle d'une décision de la part de la Ligue 35 de communiquer sur les résultats du projet fédéral 2012-2016 et de produire un prochain projet fédéral qui tient compte des retours de l'évaluation. Il s'agit d'informer tous les acteurs de la Ligue 35 : les administrateurs-trices, les professionnel-le-s, les bénévoles, les associations affiliées et les partenaires.

Elle est subjective dans le sens où un choix a été effectué quant aux outils et critères utilisés et dans la mesure où des contraintes de temps, de ressources et d'indicateurs observables ont du être, *a fortiori*, prises en compte.

¹ L'usage du mot *administrateurs-trices* fait également référence aux bénévoles, de même, l'usage du mot *professionnel-le-s* fait également référence aux salarié-e-s.

Elle a été décidée et conduite dans un souci d'intérêt général, il n'a pas été question de dissimuler ou de transformer des informations mais bien de mettre en lumière les réussites et les lacunes du projet fédéral 2012-2016 afin d'en tirer des enseignements pour le prochain projet fédéral.



Les ressources mobilisées

Les données récoltées proviennent de différentes sources :

- Entretiens de professionnel-le-s au sein de la Ligue 35.
- Entretiens d'associations affiliées, de partenaires et administrateurs-trices via un questionnaire commun.
- Questionnaire en ligne élaboré par la Ligue 35 en juillet 2016 et diffusé à tous les acteurs de la Ligue 35.
- Débats mouvants des professionnel-le-s en juillet 2016 et des administrateurs-trices en octobre 2016.
- Rapports d'activités des années 2013, 2014 et 2015.
- Manifeste « *Faire société* » de 2010 la Ligue de l'enseignement.
- Documents ayant servis à l'élaboration du projet fédéral 2012-2016 (calendrier d'élaboration, notes d'étapes, compte-rendu des temps de réflexion des professionnel-le-s et des administrateurs-trices, ébauches de projet fédéral selon les différents services)

La remise en contexte de l'élaboration du projet fédéral 2012-2016

Il est important de replacer dans le contexte l'élaboration du projet fédéral 2012-2016. En septembre 2010, la fédération subit un choc budgétaire qui découle principalement de deux grandes causes. Premièrement, une baisse des financements des services de l'État se conjugue avec un soutien moindre des collectivités territoriales. Deuxièmement, la Ligue 35 n'avait pas élaboré d'outils permettant d'avoir un suivi budgétaire, et donc, de suivre l'état des finances de la fédération. L'année 2011 est alors consacrée à chercher davantage de financements et à développer de nouvelles activités. Cette préoccupation budgétaire empêche la fédération d'élaborer en 2011 son projet

fédéral qui devait couvrir la période 2011-2013 – 2013 étant la date renvoyant au Congrès qui se déroule tous les trois ans au niveau national. Le projet fédéral est donc établi sur la période 2012-2016 afin de le faire coïncider avec le Congrès de 2016 qui est celui des 150 ans de la Ligue.

Concernant les étapes de son élaboration, dans un premier temps, les administrateurs-trices ont travaillé en bureau et au conseil d'administration. Les principaux axes ont alors été arrêtés : « *renforcer notre mouvement d'idées* », « *renforcer notre rôle de fédération d'associations* » et « *renforcer notre rôle aux côtés de l'école* ». Les professionnel-le-s, mais surtout les cadres, ont ensuite été mobilisés. La déléguée générale/directrice générale des services de l'époque a demandé à tous les responsables de secteurs (culture, sport, éducation, vie fédérative, jeunesse/formation) de produire un document qui décrit les ambitions de leur secteur ainsi que les objectifs qu'ils y associent, tout en les intégrant dans les différents axes décidés par les administrateurs-trices.

La forme et le fond du projet fédéral 2012-2016

Le projet fédéral ne ressemble pas aux précédents. Dans la mesure où les administrateurs-trices et la déléguée générale/directrice générale des services ont pris une année de retard, ils n'ont pas réussi à se remettre dans la même logique, dans le même modèle, que les projets fédéraux antérieurs. Ils se sont alors détachés de projets fédéraux qui étaient très stratégiques et opérationnels afin d'insister sur les grandes orientations qu'ils souhaitaient que la Ligue 35 adopte. De plus, la fédération sortant fragile de la crise budgétaire de 2010, ils se sont sentis incapables, sur cinq ans, de concevoir les activités qu'ils allaient mener, dans la mesure, notamment, où les partenariats publics étaient devenus volatiles. Finalement, le projet fédéral 2012-2016 fait écho au faible niveau stratégique du manifeste national « *Faire société* » adopté en 2010 par la Ligue de l'enseignement.

Ce qui était important était alors de se recentrer sur la question essentielle : savoir quelles étaient les grandes missions que la Ligue 35 devait porter. C'est pourquoi ils ont rappelé qu'il était essentiel que la Ligue 35 n'arrête pas de penser – « *mouvement d'idées* » – qu'elle s'implique dans la vie fédérative de ses associations – « *fédération*

d'associations » – et qu'elle soit partenaire de l'école publique – « *aux côtés de l'école* » –. Ils ont également insisté sur trois chantiers qui étaient la médiation, le numérique et la laïcité.

Les limites de l'évaluation

La première limite importante à prendre en compte est le fait que les notions centrales ne sont pas toutes définies dans le projet fédéral. La déléguée générale/directrice générale des services de l'époque le déclare : « *Tu ne peux pas inventer la lecture, tu ne peux pas l'interpréter* ». Ce faisant, les objectifs ne sont alors pas tous évaluable, dans la mesure où le sens donné à chaque objectif n'est pas clair. Une deuxième limite importante découle du fait que le projet fédéral n'est pas assez opérationnel et ne dit pas clairement les activités qui peuvent être menées. Autrement, une autre limite qui peut être soulevée est qu'aucune évaluation n'a été mise en place pendant la mise en œuvre du projet fédéral. Finalement, l'évaluation se heurte à un problème de matériaux disponibles qui sont limités.

La méthodologie de l'évaluation

Afin de conduire au mieux l'évaluation, nous allons procéder à l'analyse linéaire du texte du projet fédéral. Le but est alors d'explicitier les notions importantes se référant aux différents objectifs. Une fois les notions définies, nous allons relever les actions qui ont été entreprises en lien avec ces objectifs. En définitive, nous pourrons alors juger si les objectifs ont été atteints.



Analyse linéaire du texte du Projet Fédéral 2012-2016

Objet de la Ligue de l'enseignement : former des citoyens, acteurs de la transformation sociale

Cet objet est la finalité de la Ligue de l'enseignement depuis 150 ans, il suit l'orientation historique du mouvement. Il constitue en une sorte de boussole permettant à la fédération de ne pas perdre de vue son objectif. De manière générale, la Ligue 35 continue d'élaborer ses actions en suivant cette finalité.

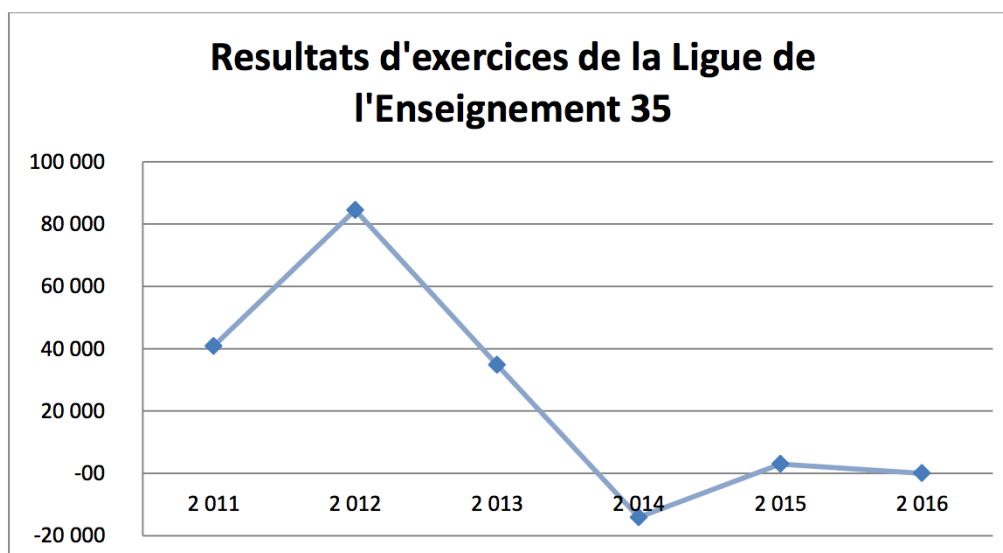
Finalité du projet fédéral 2012-2016 : Renouer avec une certaine définition de l'éducation populaire

Lors des projets fédéraux précédents (2001-2004, 2004-2006, 2007-2010), aucune définition n'est donnée quant à l'éducation populaire. À travers ce qui est écrit dans le projet fédéral, on comprend que la vision associée à l'éducation populaire est la suivante : c'est la capacité de la Ligue à faire de l'action qui correspond à la production d'une réflexion – « *à travers des actions liant mouvement d'idées/mouvement d'actions* » – d'autre part, l'identité d'éducation populaire est retrouvée si la Ligue fait preuve d'innovations sociales – « *mouvement d'innovation sociale* » – et finalement, l'« *éducation aux convictions* » renvoie au fait que la Ligue 35 brandit largement des valeurs mais pour en être convaincue, il faudrait savoir quels sens sont mis derrière celles-ci. Cette définition est donnée dans ce projet fédéral car elle insiste sur des éléments que la fédération ne maîtrise pas assez en 2012.

Aujourd'hui, cinq ans après la rédaction du projet fédéral 2012-2016, il n'y a pas de critère d'évaluation suffisamment stable et mesurable, défini en amont, afin d'évaluer cette finalité. Il semblerait que les efforts doivent être plus poussés quant aux trois éléments de définition. Le plus important serait de produire un travail collectif sur ce qu'est l'éducation populaire selon les acteurs de la Ligue 35 ainsi que sur les définitions qui sont données aux valeurs que prônent la Ligue 35.

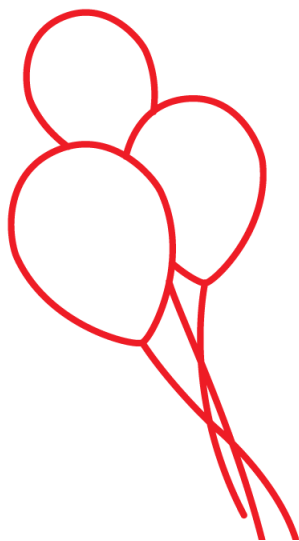
Finalité du projet fédéral 2012-2016 : Assurer la pérennité de la structure

Cette finalité est inscrite dans le projet fédéral dans un contexte de choc budgétaire précédemment évoqué dans l'introduction.



Suite à une crise financière en 2010, et d'un résultat déficitaire de 124100 €, la structure a su redresser sa situation financière. Depuis deux ans, les résultats d'exercice rentrent dans une phase d'équilibre. Sur la période 2012-2016, nous pouvons donc dire que la pérennité de la structure a été assurée. De plus, la fédération s'est dotée de nouveaux outils permettant un meilleur suivi budgétaire.

I. Renforcer notre rôle de mouvements d'idées, engagé concrètement dans la transformation de la société



Tout d'abord, il revient de s'intéresser à la notion de renforcer. L'usage du terme « *renforcer* » est utilisé dans cet objectif là, mais aussi dans les deux objectifs suivants : « *renforcer notre rôle de fédération d'associations* » et « *renforcer notre rôle aux côtés de l'école* ». Dans le projet fédéral 2012-2016, « *renforcer* » renvoie au fait que la Ligue 35 a toujours effectué ces missions mais qu'il s'agit de les consolider à nouveau.

Afin d'évaluer cet objectif, nous allons procéder à sa déclinaison en plusieurs sous-objectifs.

Sous-objectif 1 : Faire émerger la parole des citoyens pour favoriser l'engagement

Les débats mouvants des administrateurs-trices et des professionnel-le-s ont permis de proposer une évaluation à cet objectif.

Pour certain-e-s, toutes les actions de la Ligue 35 permettent de faire émerger la parole des citoyen-ne-s. Par exemple, la formation des volontaires en service civique leur permet de s'exprimer, ou bien encore, les actions culturelles en prison permettent de donner la parole à ceux qui ne l'ont pas habituellement. Aussi, en tant que représentante d'associations, la Ligue 35 soutient les associations de son réseau et ainsi donne la libre parole aux citoyen-ne-s. Finalement, les méthodes d'animation de la Ligue 35 encouragent la libre expression.

Cependant, pour d'autres, l'émergence de cette parole est mise à mal par le manque de notoriété de la Ligue 35 ainsi que par son manque de visibilité sur certains événements. Certaines personnes regrettent qu'il n'y ait pas assez de débats organisés par la fédération. Finalement, la question se pose quant aux citoyen-ne-s visé-e-s, certains déplorant que les publics touchés ne soient pas assez larges et variés.

En conclusion, l'objectif est partiellement atteint. Pour une meilleure réalisation de cet objectif, il s'agirait de prendre en compte les remarques évoquées par les administrateurs-trices et les professionnel-le-s.

Sous-objectif 2 : Expérimenter des actions innovantes

La définition derrière le mot « *innovantes* » est la suivante : l'innovation est la capacité d'amener les citoyen-ne-s à exprimer de nouveaux besoins sociaux et ainsi la capacité collective à inventer des réponses nouvelles correspondant à ces besoins sociaux. Le projet fédéral 2012-2016 intègre la notion d'innovation car la fédération s'est rendue compte qu'elle fait bien ce qu'elle sait déjà faire mais s'endort sur ses pratiques et n'est plus dans une logique de faire les choses autrement.

Depuis 2012, la Ligue 35 a continué à déployer des actions traditionnelles. Cependant, plusieurs actions innovantes peuvent être relevées. Les classes de ville intitulées « *Vivre ensemble la laïcité* » existent depuis 2014 ; depuis, la Ligue 35 en développe de plus en plus chaque année. La fédération travaille depuis septembre 2015 sur le projet D-Clics numérique qui permet de développer l'utilisation du numérique via les engagements de jeunes en service civique. Finalement, le comité UFOLEP 35, rattaché à la fédération, propose des actions sportives innovantes. La caravane du sport propose du sport « *au pied des tours* » dans les quartiers prioritaires de différentes villes. Suite à cette action, la Ligue 35 a développé avec le Cercle Paul Bert l'animation Bréqu'in sport qui est une déclinaison de la caravane du sport dans un quartier prioritaire ciblé de Rennes.

La Ligue 35 a donc expérimenté quelques actions innovantes. Le projet fédéral 2012-2016 ne mentionne pas le nombre d'actions innovantes à mener. Cet objectif est donc plutôt atteint.

Sous-objectif 3 : Agir en direction des plus exclus

Le sens donné à cet objectif vient d'une sensibilité d'une administratrice de l'époque qui estimait qu'il n'était pas possible que l'éducation populaire qui s'intéresse à tous, ne s'intéresse pas aux plus éloignés, aux plus exclus. Elle considérait également que

c'est en travaillant auprès de ceux qui ont le plus de besoins que la fédération répondra aux besoins de l'ensemble de la société.

Or, l'ensemble des fédérations de la Ligue de l'enseignement s'est rendu compte, au fur et à mesure du temps, que le mouvement a négligé la nécessaire dimension solidaire qu'est de s'intéresser aux plus démunis, au profit d'actions en direction de la population la plus importante, c'est-à-dire la classe moyenne, et en raison de ses luttes fondatrices – combat pour l'école publique, combat pour l'accès à la culture et au sport du plus grand nombre, etc. Cependant, dès la fin des années 1990, la Ligue 35 a, pour exemple, pu montrer l'inverse en initiant une action d'envergure en direction des publics empêchés comme les détenu-e-s pénitentiaires.

Les publics exclus renvoient à une multitude de publics. L'exclusion peut se faire par l'âge, le territoire, le genre, le niveau de qualification, l'environnement socio-culturel, etc. Sur la période 2012-2016, la Ligue a effectué de nombreuses activités auprès de publics exclus.

En terme d'exclusion, une des actions les plus connues de la Ligue 35 est celle de la médiation culturelle en milieu pénitentiaire. La fédération s'occupe de la programmation d'actions culturelles dans trois établissements carcéraux du département. Elle est également chargée d'accompagner les détenu-e-s afin de les préparer à leur sortie et/ou à leur réinsertion.

La Ligue 35 a beaucoup développé le volontariat en service civique. Elle a choisi de faire la sélection des volontaires sans CV pour une grande mixité et toucher davantage de publics déscolarisés et non-diplômés. Le projet D-Clicks numérique a permis d'accueillir des volontaires en service civique et de développer des actions auprès de nouveaux publics exclus, à savoir dans des EHPAD (Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes), des IEM (Instituts d'Éducation Motrice), des centres hospitaliers et des MARPA (Maisons d'Accueil Rurales pour Personne Âgées). La fédération accompagne également des Juniors associations qui permettent de reconnaître l'engagement associatif des jeunes mineurs.

Dans le pôle éducation, la Ligue 35 propose des formations CLAS (Coordinateurs Locaux d'Accompagnement Éducatif) sur différents territoires du département. Les classes de villes mises en place permettent à des élèves de milieu rural de découvrir la ville de Rennes. La Ligue 35 a répondu à des appels à projet pour mettre en place des BAFA

territorialisés qui permettent de former au BAFA des personnes éloignées à l'initiale de ce type de formation. Le comité USEP 35 anime de nombreuses activités et rencontres sportives avec des écoles sur le département. L'association Lire et Faire Lire coordonnée par la Ligue 35 permet aux personnes âgées de plus de 50 ans de rencontrer des élèves sur la quasi-totalité du territoire d'Ille-et-Vilaine.

Comme évoqué précédemment, le comité UFOLEP 35 met en place la caravane du sport sur le territoire d'Ille-et-Vilaine et Bréqu'in sport dans un quartier prioritaire de Rennes. Il a également été partenaire du PAC (Parcours Animation Citoyen), en 2013 et 2014, qui consistait à proposer une formation d'animateur-trice sur 18 mois à des jeunes qui ont arrêté prématurément l'école. De façon hebdomadaire, il propose des actions socio-sport dans des quartiers et également auprès d'un public déscolarisé.

La Ligue 35 est donc attentive aux publics qu'elle souhaite toucher à travers ses différentes actions. Malheureusement, elle n'arrive pas encore à être présente sur la totalité du département d'Ille-et-Vilaine. Couvrir l'ensemble du département est une attente des pouvoirs publics, au niveau national, qui est identifiée aussi dans les autres fédérations départementales de la Ligue de l'enseignement. Elle pourrait davantage chercher à développer de nouvelles actions auprès de publics exclus qu'elle ne touche pas encore. En effet, la Ligue 35 n'est pas assez présente dans les territoires prioritaires urbains et ruraux. À Rennes, l'objectif semble rempli par l'intermédiaire de ses nombreuses associations affiliées qui agissent au quotidien dans les quartiers, y compris ceux dits prioritaires. Cependant, la fédération n'a jamais fait le choix d'orienter une partie de ses actions à partir de la carte géographique des territoires prioritaires.

L'objectif est donc partiellement atteint.

Chantier 1 : Médiation

Pour la période 2012-2016, la fédération souhaite se positionner sur trois différents chantiers, à savoir la médiation, le numérique et la laïcité. Le terme de chantier renvoie, à l'époque, à un terrain vierge dont on ne connaît pas beaucoup de choses et sur lequel il va falloir effectuer de nombreux travaux. De plus, dans l'idée de chantier, est sous-entendue la nécessité de délimiter des bornes et donc définir chaque thème plus précisément, pour plus d'actions et de concret.

Dans le projet fédéral 2012-2016, une définition est donnée de la médiation. Il s'agit de ne pas *faire à la place*, mais *avec*. La Ligue 35 s'attache à effectuer des actions de médiation sur le territoire d'Ille-et-Vilaine. Il s'agit, notamment, de la médiation culturelle en milieu pénitentiaire, du volontariat en service civique, des actions de Lire et Faire Lire, des formations CLAS, du parcours animation citoyen, des actions socio-sport, précédemment évoqués.

Lors de leur débat mouvant, les professionnel-le-s ont estimé que malgré le fait qu'ils essaient de mobiliser des partenaires pour faire ensemble, ils continuent parfois à faire des actions *à la place de*. Ils relèvent également des contraintes à la médiation dans le travail avec les écoles.

La Ligue 35 possède les compétences et les savoir-faire en matière de médiation. Cependant, elle ne semble pas avoir développé assez d'activités de médiation et continue à faire *à la place*, dans certains cas. Sa pratique, parfois, du non faire *avec* peut découler de sa difficulté à fédérer les associations de son réseau, évoquée dans le prochain objectif.

Chantier 2 : Numérique

Dans ce cas, le terme de chantier renvoie au fait qu'en 2012, le numérique était un phénomène complètement nouveau. Dans le projet fédéral 2012-2016, aucune définition du numérique n'est donnée, mais la Ligue 35 souhaite amorcer une réflexion citoyenne autour du concept du numérique.

L'actuelle déléguée générale/directrice générale des services de la Ligue de l'enseignement d'Ille-et-Vilaine – explique, qu'à l'époque, rien n'existait en terme de numérique au sein de la fédération. Sous l'impulsion nationale de son mouvement, la Ligue 35 a alors répondu, en 2015, au programme d'investissement d'avenir D-Clics numériques afin de développer l'éducation au et par le numérique en son sein. Ce programme est mis en place pendant trois ans et a pour objectif de mobiliser 20 volontaires en service civique pour développer et animer des actions d'éducation au et par le numérique dans des associations d'Ille-et-Vilaine. Depuis 2013, la fédération anime des ateliers internet citoyen qui ont pour but de sensibiliser les élèves aux usages et effets du numérique. En menant l'action régionale Internat, la fédération a accompagné

un lycée sur un projet numérique avec une de ses associations affiliées expertes dans ce domaine. Lors des formations CLAS, les bénévoles reçoivent une formation d'une demi-journée sur le numérique. Finalement, La Ligue 35 a travaillé sur une mallette numérique qui est disponible depuis mars 2017.

Lors des deux débats mouvants, les professionnel-le-s et administrateurs-trices estiment que la Ligue 35 a du mal à prendre le virage du numérique et à emmener avec elle son réseau d'associations. À l'interne, le numérique n'est pas développé, les moyens de communication utilisés par la fédération ne contribuent pas au développement à son développement. Ils déplorent également que tous les professionnel-le-s ne soient pas encore formés au numérique et que la réflexion politique en lien ne soit pas assez partagée. De plus, certaines associations affiliées font de la résistance face au numérique. Selon le questionnaire envoyé à tous les acteurs de la Ligue 35, le numérique est une action méconnue de la fédération et n'est pas une priorité.

Aujourd'hui, la Ligue 35 a réussi à développer certaines actions en lien avec le numérique, mais, tant que les acteurs de la fédération ne se mettent pas d'accord sur des éléments de définitions du numérique et sur ses enjeux, la Ligue 35 aura du mal à se saisir correctement du numérique.

Chantier 3 : Laïcité

À travers la notion de chantier, le projet fédéral 2012-2016 cherche à expliquer qu'il s'agit pour la Ligue 35 de travailler sur une définition de la laïcité car, à l'époque, le principe de laïcité n'est pas évident.

Il est important de replacer dans le contexte l'écriture de ce chantier. En 2012, la laïcité n'est pas une notion qui est attendue par les partenaires. Il faut attendre 2015, avec les attentats de Charlie Hebdo, pour que la laïcité soit mise sur le devant des scènes publique et politique et pour que les partenaires demandent à la Ligue 35 de développer de nouvelles actions en lien avec la laïcité. C'est pourquoi la ville de Rennes a demandé à la Ligue 35 de créer de nombreuses classes de ville « *Vivre ensemble la laïcité* » dès 2015, d'effectuer des formations d'agents sur la laïcité, et de créer une mallette laïcité qui a été présentée en janvier 2017. La fédération effectue également d'autres formations sur la laïcité, notamment celles des volontaires en service civique, ou

encore, en 2015, celles des personnels de la direction interrégionale des services pénitentiaires. La Ligue 35 possède des administrateurs-trices qui sont des personnes ressources laïcité afin d'aider les professionnel-le-s dans leurs actions et de représenter la Ligue 35 dans des instances politiques, comme le Comité laïcité 35 ou le Comité consultatif Laïcité rennais.

Selon le questionnaire envoyé à tous les acteurs de la Ligue 35, la laïcité est citée parmi les trois grandes priorités de la fédération. Lors des deux débats mouvants, les professionnel-le-s et administrateurs-trices sont plutôt mitigés sur le fait que la Ligue 35 soit l'un des acteurs incontournables sur le plan politique et sur le plan du droit en matière de laïcité. Ils estiment que la fédération est plutôt l'un des acteurs incontournables, notamment grâce à ces personnes ressources, mais qu'elle devrait s'exprimer publiquement davantage. Selon eux, la fédération est bien identifiée au niveau de Rennes mais pas assez sur l'ensemble du territoire d'Ille-et-Vilaine. Finalement, ils relèvent que la Ligue 35 n'est pas assez attentive aux discours que ses associations affiliées peuvent tenir sur la laïcité.

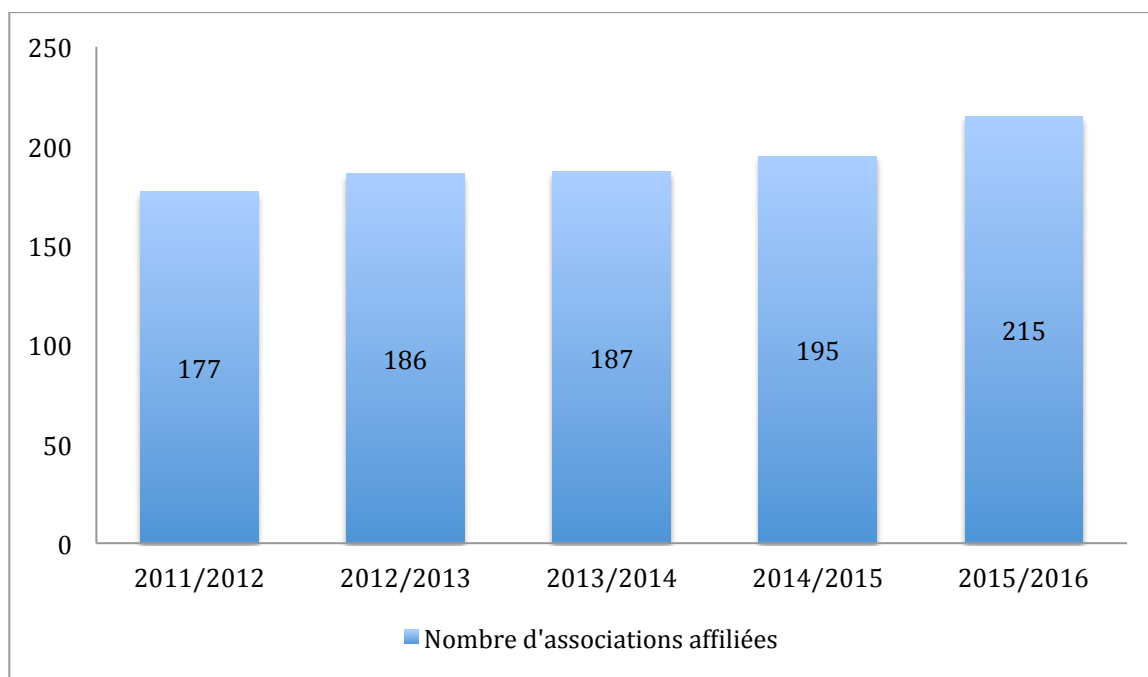
En définitive, sur la période 2012-2016, il semblerait que la Ligue 35 n'ait pas pris le temps pour préciser les notions de médiation, numérique et laïcité qui étaient identifiés en chantier dans le projet fédéral. Sans une réflexion politique partagée autour de ces notions, il est plus difficile pour la Ligue 35 de se positionner et donc de développer et mettre en place des actions pertinentes.

II. Renforcer notre rôle de fédération d'associations



Afin d'évaluer cet objectif, nous allons procéder à sa déclinaison en plusieurs sous-objectifs.

Sous-objectif 1 : Augmenter le nombre d'associations affiliées



Depuis l'écriture du projet fédéral 2012-2016 jusqu'à aujourd'hui, le nombre d'associations affiliées est passé de 177 à 215 et a été en augmentation constante pendant 5 ans. Cette augmentation est en partie expliquée par le développement du volontariat en service civique – premier motif d'affiliation – et notamment, grâce au projet D-Clis numérique qui a permis à la fédération de s'ouvrir à de nouvelles structures.

Sous-objectif 2 : Se faire (re)connaître auprès des services de l'État et des collectivités locales en tant que fédération d'associations

Ce sous-objectif renvoie à la constatation que la Ligue 35 est trop souvent considérée par les services de l'État et les collectivités locales comme un bon meneur d'actions et non pas comme une fédération qui accompagne ses associations pour qu'elles développent et mènent des activités de qualité. Or, aujourd'hui, et depuis l'écriture du projet fédéral 2012-2016, la Ligue 35 est toujours vue davantage comme un opérateur d'actions que comme une réelle fédération d'associations.

Sous-objectif 3 : Favoriser la représentation politique de ses membres

Ce sous-objectif renvoie à la fois à la mandature de la Ligue 35 dans des instances politiques qu'à sa prise de parole dans ces instances.

Siéger dans des collectifs politiques locaux, régionaux et nationaux permet à la Ligue 35 de représenter et de défendre ses associations affiliées. Cette représentation politique passe par une parole collective portée par la Ligue 35 afin d'influencer des décisions, de faire des propositions, d'être visible et de se faire entendre. Aujourd'hui, la Ligue 35 est présente dans plus de 15 collectifs politiques, comme le CODESPAR (Conseil de Développement Économique et Social du Pays et de l'Agglomération de Rennes), le CRAJEP (Comité Régional des Associations de Jeunesse et d'Éducation Populaire), le CAPE (Collectif des Associations Partenaires de l'École), le CDEN (Conseil Départemental de l'Éducation Nationale), ou encore le CCEJ (Comité Consultatif Éducation Jeunesse) du Conseil départemental.

Cet objectif semble plutôt atteint par la Ligue 35. Cependant, il peut être compliqué pour la fédération de porter une parole commune – alors que c'était une précisément l'une des ambitions du projet fédéral – car il peut exister des désaccords sur certains sujets avec les associations affiliées.

Sous-objectif 4 : Accompagner les associations en formant les bénévoles et en aidant au montage de projets spécifiques

Ce sous-objectif renvoie à l'attente de services pragmatiques de la part des associations affiliées lors de leur adhésion.

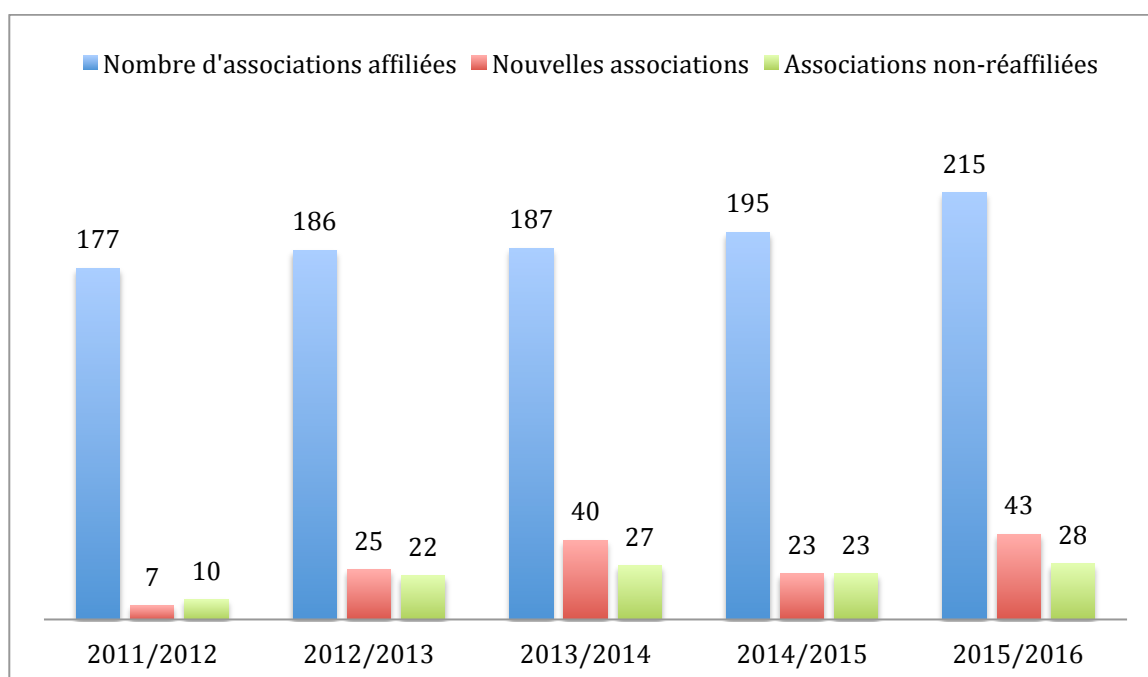
De nombreux dispositifs sont mis en place par la Ligue 35 pour accompagner ses associations affiliées. Le dispositif impact-emploi a été créé pour permettre aux associations affiliées employant un ou plusieurs salarié-e-s de recevoir de l'aide de la part de la fédération afin de réaliser leurs fiches de paie. La Ligue 35 peut proposer à ses associations affiliées des formations à l'attention de leurs bénévoles. La fédération offre son assurance APAC afin de protéger leur structure et leurs adhérent-e-s. Elle anime également le relais départemental des Juniors associations. Finalement, elle possède l'agrément du volontariat en service civique ce qui permet aux associations affiliées de

faire appel à un ou plusieurs volontaires en service civique pour soutenir leur projet associatif.

Lors des deux débats mouvants, les professionnel-le-s et administrateurs-trices estiment que la Ligue 35 effectue de nombreux accompagnements de qualité des associations grâce aux dispositifs précédemment évoqués. Cependant, ils relèvent plusieurs points négatifs. Premièrement, il n'y a pas suffisamment de formations de bénévoles développées. Le projet fédéral se fixait pourtant de mobiliser les citoyen-ne-s pour qu'ils s'impliquent dans la gestion bénévole des associations et de leurs activités ; or, il n'y a pas d'implication sans formation, donc pas de mobilisation sans formation. Deuxièmement, l'accompagnement des associations affiliées ne constitue pas en une activité assez régulière de la fédération. Ensuite, il y a un problème de compétences internes pour répondre aux questions que se posent parfois les associations affiliées en matière de droit, de fonction employeur, ou encore de gestion des ressources humaines. Finalement, le mode de fonctionnement des formations pourrait être revu afin de privilégier les rencontres par le biais d'événements co-organisés par les associations.

Sous-objectif 5 : Faire vivre le réseau d'associations

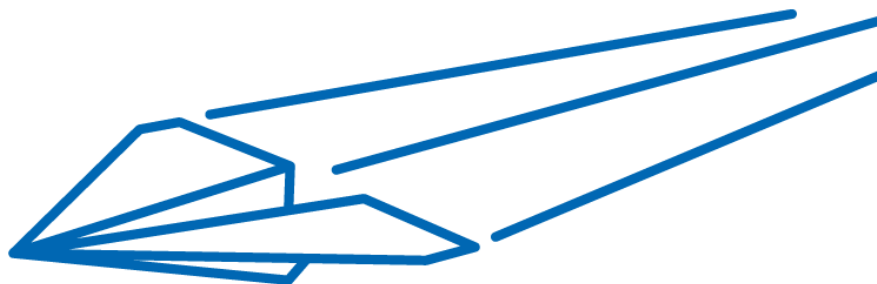
Ce sous-objectif relève davantage de la fidélisation des associations affiliées grâce aux valeurs portées et défendues par la Ligue 35 et grâce aux actions organisées pour les faire se rencontrer.



Durant la période 2012-2016, on peut relever un turnover important des associations affiliées. Depuis la publication du projet fédéral 2012-2016, plus de 20 associations se désaffilient chaque année, soit près de deux par mois. Ce turnover est particulièrement causé par le fait que les associations s'affilient pour bénéficier de services et se désaffilient une fois qu'elles n'ont plus besoin des services de la fédération. C'est ce que l'on remarque dans les réponses des associations affiliées dans le questionnaire envoyé aux acteurs de la Ligue 35 : à la question de leurs attentes vis-à-vis de la Ligue 35, les associations répondent en majorité « *des services aux associations* », puis en deuxième position seulement, « *d'être mis en réseau avec d'autres associations affiliées* ». C'est donc à la Ligue 35 de se saisir de ce phénomène afin d'arriver à fidéliser ses associations affiliées, c'est-à-dire, d'arriver à transformer leur adhésion portée sur des services, à une adhésion portée sur des valeurs.

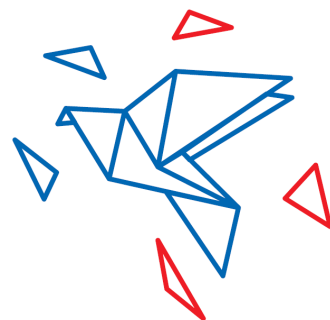
Or, la fédération a du mal à faire vivre son réseau d'associations. En effet, peu de rencontres sont organisées par la Ligue 35, peu de communication est faite pour relayer les événements des associations affiliées et il n'existe pas d'interface commune sur laquelle les associations pourraient échanger entre elles. La conférence des présidents organisée le 4 mars 2017 illustre très bien la difficulté qu'a la fédération à animer son réseau s'associations. Sur les 215 associations affiliées, seules une quinzaine est venue assister à cet échange collaboratif en vue de participer à l'élaboration du projet fédéral 2017-2021. Puis, selon le questionnaire envoyé à tous les acteurs de la Ligue 35, les associations ont une très mauvaise connaissance des associations affiliées à la fédération (près de 70% des associations affiliées connaît moins de 10 associations affiliées à la Ligue 35). De plus, près de 70% de ces mêmes associations n'a pas la volonté de construire de nouveaux projets avec les associations de la fédération.

Nous pouvons donc conclure que ce sous-objectif n'est pas atteint.



III. Renforcer notre rôle aux côtés de l'école

Pour cet objectif, il s'agit de consolider la figure de la Ligue 35 en tant qu'association complémentaire de l'école publique. Afin d'évaluer cet objectif, nous allons procéder à sa déclinaison en plusieurs sous-objectifs.



Sous-objectif 1 : Assurer la réussite de tous à l'école

Dans le projet fédéral 2012-2016, le sous-objectif « *assurer la réussite de tous à l'école* » est également écrit comme « *refonder l'école pour qu'elle soit celle de tous, de la maternelle à l'université* ». Ces deux expressions ont des sens différents et la première est sujette à débat au sein de la Ligue 35.

En effet, lors des débats mouvants, les professionnel-le-s et les administrateurs-trices ont eu des avis mitigés face à l'expression « *réussite de tous à l'école* ». D'un côté, ce sous-objectif est rempli car la Ligue 35 mène des actions concrètes à l'école, notamment avec les classes de villes, et des actions en direction des publics scolarisés, comme avec Lire et Faire Lire, le CLAS ainsi qu'au CIE (Centre Information École). La Ligue 35 réalise également des formations en direction des équipes éducatives, notamment en intervenant à l'ESPE (Ecole Supérieure du Professorat et de l'Éducation) de Bretagne. D'un autre côté, les professionnel-le-s et les administrateurs-trices déplorent le lien exclusif entre l'école et la réussite car la réussite peut se déployer au-delà de l'école. En effet, la Ligue 35 s'attache à développer des actions en dehors de l'école auprès des publics déscolarisés, notamment avec le volontariat en service civique et la formation BAFA.

Il est donc intéressant de revenir sur une discussion permettant de ne pas seulement se restreindre à l'école et de redéfinir ce que l'on entend par réussite. D'autres mots pourraient aussi être utilisés, comme ceux *d'éducabilité de tous*, *d'épanouissement de tous* ou *d'émancipation de tous*.

Sous-objectif 2 : Renforcer notre rôle auprès de l'école et des territoires

Comme évoqué précédemment, la Ligue 35 mène de nombreuses actions en direction des écoles, comme les classes de villes, les ateliers internet citoyen, les animations de sensibilisation à la gestion des déchets, les activités sportives mises en place par le comité USEP 35, ou encore le CLAS. De plus, la Ligue 35 participe à l'accompagnement de PEL (Projets Éducatifs Locaux) et à l'organisation d'animations avec la ville de Rennes dans le cadre de sa politique éducative.

Selon le questionnaire envoyé à tous les acteurs de la Ligue 35, les actions à l'école de la Ligue 35 sont les premières actions déployées par la fédération les plus connues par les associations affiliées et les secondes les plus connues par les partenaires. La moitié des partenaires connaît les rencontres nationales de l'éducation contre seulement moins d'un quart des associations affiliées. Chaque activité de la Ligue 35 déployée auprès des écoles a vu son nombre augmenter en 2016 par rapport à 2012.

Cependant, ce sous-objectif n'est pas pour autant atteint car la Ligue 35 a du mal à développer ses activités sur tout le département d'Ille-et-Vilaine. Ce constat renvoie à la critique faite dans le sous-objectif précédemment évalué « *agir en direction des plus exclus* », La majorité des actions ne se concentre que sur la ville de Rennes, dans le cadre de son conventionnement, tandis que, dans d'autres zones géographiques du département, la Ligue 35 n'est pas présente.

Sous-objectif 3 : Développer des actions de plus en plus nombreuses avec les collèges et les lycées

La Ligue 35 cherche à développer de plus en plus d'actions avec les collèges et les lycées. Elle met en place des ateliers internet citoyen et des formations de délégués élèves, elle accompagne les maisons des lycéens, et a participé à l'action régionale Internat.

L'objectif est donc plutôt atteint en terme de diversité d'actions mises en œuvre, mais, quantitativement, le nombre d'actions de la Ligue n'a pas augmenté.

Sous-objectif 4 : Accompagner les équipes éducatives des établissements scolaires

La Ligue 35 anime formations à destination des équipes éducatives : les acteurs de l'Éducation nationale, du périscolaire et de la communauté éducative plus largement. Récemment, elle a commencé à intervenir à l'ESPE de manière régulière, notamment sur la formation des CPE (Conseillers Principaux d'Éducation). Elle forme également des ATSEM (Agents Territoriaux Spécialisés des Écoles Maternelles), des agents de restauration ou encore des agents périscolaires sur demandes de collectivités territoriales. De plus, elle essaie de toujours se placer dans une démarche de co-construction de projet avec les professeur-e-s d'écoles dans le cadre des classes de ville.

Ce sous-objectif est partiellement atteint ; il l'est par la formation des équipes éducatives, mais, ne l'est pas en terme d'accompagnement des établissements scolaires.

Sous-objectif 5 : Construire et animer des communautés éducatives locales

Ce sous-objectif fait référence à de nombreuses actions.

Tout d'abord, les communautés éducatives locales peuvent être mobilisées au sein de PEDT (Projets Éducatifs Territoriaux). Ces PEDT ont pour objectif de rassembler et de faire collaborer des acteurs éducatifs locaux. En 2013, la Ligue 35 a participé à l'élaboration et à la mise en œuvre de trois PEDT sur le territoire d'Ille-et-Vilaine. Or, depuis, elle ne participe qu'à une action de ce type par année.

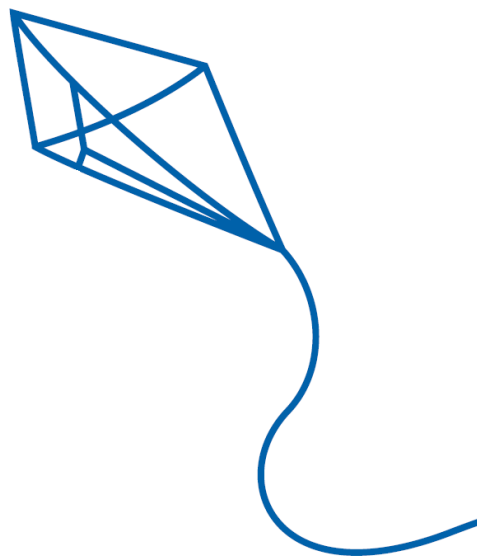
Ensuite, la Ligue 35 organise tous les deux ans les rencontres nationales de l'éducation qui permettent aux acteurs éducatifs locaux de participer à des débats et discussions autour de l'éducation. De plus, des comités de réflexion en amont des rencontres ont été organisés afin de prendre en compte leur avis dans l'élaboration du programme de ces rencontres. Néanmoins, celles-ci continuent essentiellement de traiter les directives nationales.

Finalement, les formations CLAS permettent à la Ligue 35 d'animer un réseau de bénévoles et participent à leur inclusion aux dynamiques des communautés éducatives locales.

Ce sous-objectif semble partiellement atteint.

Conclusion

Le projet fédéral 2012-2016 n'a pas véritablement révolutionné les pratiques des professionnel-le-s. L'essence même du projet fédéral était de rappeler, de manière concise et non opérationnelle, les objectifs que la Ligue 35 s'est toujours donnés – à savoir un « mouvement d'idées », « une fédération d'associations » et un mouvement « aux côtés de l'école ». Dans un contexte de choc budgétaire, il s'agissait donc de revenir aux valeurs fondamentales de la Ligue 35 ainsi qu'aux actions qu'elle a toujours su développer. Aussi, le projet fédéral a voulu insister sur trois chantiers sur lesquels la fédération devait se positionner – à savoir la « médiation », le « numérique » et la « laïcité ».

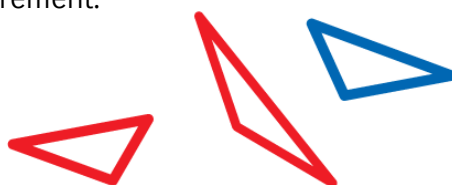


Cette évaluation a eu pour but de mettre la lumière sur ce que la fédération a accompli durant ces cinq dernières années, ainsi que sur les objectifs qu'elle n'a pas su complètement atteindre.

Globalement, la Ligue 35 a su renforcer son rôle de mouvement complémentaire de l'école publique, dans la mesure où elle a consolidé ses actions en direction des communautés éducatives locales, même s'il faudrait qu'elle soit davantage présente en dehors du territoire rennais. Quant au mouvement d'idées, la Ligue 35 a su varier ses actions afin de toucher de plus en plus de publics exclus et de proposer quelques actions innovantes. Cependant, elle n'a pas réussi à animer suffisamment d'espaces débats et, par là, à partager les éléments de définitions des valeurs qu'elle défend, donc à partager son projet politique. Finalement, la Ligue 35 n'a, a contrario, que partiellement atteint sa volonté de renforcer son rôle de fédération d'association. Le nombre d'associations affiliées a effectivement progressivement augmenté, néanmoins, les associations semblent davantage s'affilier à la Ligue 35 pour des raisons pragmatiques que pour un vrai partage de valeurs. La fédération ne semble pas avoir réussi à transformer leur engagement basé sur des services en une vraie adhésion de conviction.

Les résultats de cette évaluation peuvent d'ailleurs être en partie expliqués par le fait que le projet fédéral 2012-2016 n'a pas assez été un outil de pilotage politique et technique. En effet, les professionnel-le-s estiment qu'ils n'avaient pas suffisamment connaissance du contenu de ses contenus et qu'il n'était pas assez suffisamment donné en référence lors des réunions d'équipes. De plus, le manque d'opérationnalisation de ces objectifs n'a pas contribué à ce que le projet fédéral 2012-2016 soit saisi comme un outil de pilotage et évalué régulièrement.

Recommandations



De nombreuses recommandations peuvent être émises à l'issue de cette évaluation pour le projet fédéral 2017-2021 :

- Concernant les valeurs de la Ligue 35, il s'agirait de provoquer davantage d'espaces de partage et de débats au sein de la fédération afin de s'entendre sur les orientations communes, et ainsi, de *faire cultures communes*.
Le travail mené par le réseau à l'échelle nationale (pour les 150 ans de la Ligue) comme au sein de la fédération départementale (pour ses 90 ans) doit pouvoir servir. En effet, redécouvrir l'histoire ancienne et plus récente de la Ligue a permis de réaffirmer la pertinence de ses combats historiques et défis d'aujourd'hui.
- Conduire une démarche participative pour l'élaboration du projet fédéral 2017-2021 contribuerait à permettre aux professionnel-le-s de mieux se l'approprier et aux associations affiliées d'être davantage fédérées.
- Sur la forme, des efforts peuvent être faits afin de pouvoir se saisir davantage et évaluer le nouveau projet fédéral.
- Il serait judicieux de proposer l'opérationnalisation des objectifs du projet fédéral 2017-2021 afin que ce dernier devienne un réel outil de pilotage politique et technique et que ses objectifs puissent être mesurables et plus facilement atteignables.
- Il serait également pertinent de construire des outils de suivi et d'évaluation du nouveau projet fédéral afin de permettre aux professionnel-le-s et aux administrateurs-trices de vérifier la cohérence des actions développées et des orientations préalablement définies.