

Label qualité : en toute innocence ?

*Jean Houssaye,
sciences de l'éducation, CIVIIC, université de Rouen*

Le travail accompli autour de la labellisation qualité dans le Calvados depuis dix ans est tout à fait remarquable. Les différents acteurs impliqués dans le processus en témoignent tout au long de cet ouvrage. Il n'y a pas à revenir sur ce point. Ce qui m'est demandé, c'est de porter un regard critique et distancié sur ces actions. Je vais m'y efforcer... et retenir quatre points.

Du côté des institutions

Quel est le rôle de l'État et de ses instances dans ce dispositif ? Lorsque l'État est intervenu avant la Seconde Guerre mondiale sur les colonies de vacances, c'est à la demande des associations. Certaines d'entre elles, les laïques, espéraient ainsi éliminer les catholiques en faisant imposer des normes pour les conditions d'ouverture et d'encadrement des centres. La requête était la suivante : imposez des normes et donnez de l'argent à ceux qui les respectent. Aujourd'hui, la donne a changé, pour une raison simple : le secteur ministériel de la Jeunesse n'a pas d'argent à distribuer ! Mais c'est désormais la caisse d'allocations familiales (CAF) qui dispose, selon sa politique propre, des subventions nécessaires. La labellisation dépend donc des « deux institutions d'origine », comme cela est souvent rappelé : la direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports (DRDJS) pour les normes et la CAF pour les financements.

La maîtrise de l'opération est bien entre les mains de ces deux instances. Mais, pour pouvoir mener à bien ce projet, elles ont besoin de prendre en compte les associations d'éducation populaire qui représentent, coordonnent et souvent font fonctionner directement les structures d'accueil des enfants et des jeunes. Ne disposant pas des moyens humains pour opérer directement, elles vont associer (et filtrer) les associations à diverses étapes, en précisant bien que ce sont elles qui sont en charge du cadre de travail général auquel les acteurs de terrain ont rapidement été associés. La Ligue de l'enseignement et l'Union française des centres de vacances – UFCV – (une tendance d'origine laïque et une tendance d'origine catholique, pour respecter l'histoire tendue de ces associations...) en témoignent ici directement ; d'autres associations sont prises en compte dans l'ouvrage. Toutes se disent satisfaites et les deux plus directement présentes insistent sur le fait que la démarche qualité respecte leurs valeurs fondatrices (la citoyenneté pour l'une, le personnalisme pour l'autre). À se demander si la labellisation qualité répond elle-même à des valeurs qui lui sont propres... Quoi qu'il en soit, l'opération s'inscrit dans un contexte porteur à un moment donné, dont on repère les éléments : l'inquiétude par rapport aux préadolescents et aux adolescents (et leurs loisirs), l'aubaine des emplois jeunes en 1998 et la politique jeunesse des CEL (Contrats éducatifs locaux) et des CTL (Contrats temps libres). Le label qualité cristallise et finalise tous ces aspects autour de lui, c'est un mode de réponse institutionnelle à ces aspects.

Des valeurs de la qualité

Il serait intéressant et pertinent de relever les mots-clefs des actions entreprises et présentées dans cet ouvrage. Sans tomber dans le systématisme, on peut en repérer quelques-uns : label, qualité, projet, critères, référentiels, accompagnement, objectifs... Dans quel univers sommes-nous ? Dans un univers éducatif ? Oui. Mais un univers éducatif marqué par l'univers économique et de gestion. Quand on se propose de donner « un surcroît de crédibilité » ou de faire entrer dans « une étape de reconnaissance », on s'inscrit dans un référentiel de rentabilité, d'efficacité. Autrement dit, la démarche qualité n'est pas née dans l'univers éducatif mais bel et bien dans l'univers économique. Elle est l'application d'une démarche d'un univers à un autre, pour faire bénéficier le second des apports et des substrats du premier. On transfère ainsi un système de valeurs dont on reconnaît la pertinence et la valeur.

Il n'y a pas de langage éducatif neutre. La labellisation qualité n'y échappe pas. Ce qui n'est pas la condamner, mais la référer. Quels en sont les principes ? De tenter d'objectiver le subjectif, de quantifier peu ou prou la qualité. En fait de privilégier l'évaluation dans le processus de formation ou d'institutionnalisation. Le label qualité est d'abord une focalisation sur l'évaluation et un pilotage du dispositif par l'évaluation. On est ici dans une continuité et une modalité de l'action éducative qui prennent leurs racines dans le behaviorisme, qui se sont épanouies dans la pédagogie par objectifs, qui se retrouvent dans les compétences et les référentiels qui structurent depuis les années 1990 le monde de l'éducation. On sait que l'Éducation nationale prône cet étendard, même si elle a bien du mal à le rendre effectif (sauf dans les secteurs technique et professionnel). On sait aussi que le monde du périscolaire a tendance à s'enflammer rapidement autour des modes pédagogiques, un peu comme si, faute de fond (c'est-à-dire de savoir à le fonder), il s'investissait pour se justifier dans la visibilité et l'actualité de la forme.

Le langage de la qualité retrouve, en décalé, celui des objectifs pédagogiques. Quand on nous dit : « Le prestataire ou organisateur s'engage à... vis-à-vis d'une clientèle » (parents, collectivités), on ne peut pas s'empêcher d'entendre le fameux « sera capable de... » de la pédagogie par objectifs. Quand on nous dit que le nombre d'engagements doit être restreint et que chaque engagement doit être énoncé brièvement, on ne peut pas s'empêcher de retrouver les critères d'un objectif pédagogique. Dans son texte, Francis Lebon fait écho à cette interrogation de manière subtile : « Ce développement des politiques contractuelles en matière d'éducation (associé aux catégories de "projet" et de "qualité") sous-tend l'action éducative des centres de loisirs, à moins qu'il ne s'agisse aussi d'une modalité de la pénétration des logiques de marché. » Qualité, économie, marché : même référentiel ?

De l'accompagnement

Comme le souligne Maela Paul, on peut parler d'accompagnement à propos de tout, le principal étant aujourd'hui qu'on en parle et qu'on s'y réfère. L'accompagnement est devenu le mot-valise de toute action éducative. Mais, dans cette opération de label qualité, qui accompagne qui et pour quoi ? Notons quelques aspects. La cible, ce sont les structures de loisirs des enfants (non problématiques pour la plupart) et des adolescents (vécues comme problématiques pour la plupart). Ce sont elles qui sont accompagnées. Il s'agit pour elles de survivre, de s'améliorer, de se justifier, de se faire reconnaître, de se faire financer, de rentrer dans un dispositif qui les englobe... *In fine* de parvenir à acquérir la bonne forme attestée par le label qualité.

Le moyen de l'accompagnement, ce sont les associations d'éducation populaire. Ce sont elles qui vont délivrer la formation, nécessaire en fait pour obtenir le label qualité. Elles initient une

démarche et s'engagent en quelque sorte à faire acquérir le label en donnant des preuves que la démarche s'est faite dans des conditions requises et reconnues. Dans cette opération, elles se posent en spécialistes de la formation qualité, en référent de la formation dans le milieu de l'éducation aux loisirs des enfants et des jeunes, en initiatrice de relations plus privilégiées avec telle ou telle structure. N'oublions pas non plus que, par ce moyen, elles font vivre aussi leur propre structure, ne serait-ce que financièrement. Enfin elles sont associées à la définition de ce qu'elles vont devoir mettre en œuvre, mais elles n'en sont pas les évaluateurs directs. Elles sont prestataires de services de formation.

L'initiateur de l'accompagnement, c'est d'une part la DRDJS et d'autre part la CAF. Historiquement, la DRDJS est le contrôleur des normes des structures ; elle devient ici l'instance qui définit la charte qualité et qui en contrôle l'effectivité, sachant que les critères de la charte dépassent les seules normes instituées pour les structures de loisirs des enfants et des jeunes. La DRDJS retrouve, par ce moyen, une surface et un pouvoir qu'elle avait eu tendance à perdre au fur et à mesure, faute en particulier de moyens financiers à attribuer aux centres de vacances et de loisirs. La CAF, elle, a les moyens financiers, mais elle n'a pas vraiment de légitimité pour imposer une définition éducative des centres, même si elle entend bien tenter de le faire. La légitimité sur ce plan est plutôt du côté de la DRDJS (au moins historiquement) et des fédérations d'éducation populaire (de plus en plus affectées par leurs difficultés financières). C'est l'alliance CAF-DRDJS qui a, par et dans cette opération de labellisation, le pouvoir d'attribuer les financements nécessaires aux structures et aux fédérations. Elles ont en main l'argent et l'évaluation. C'est une forme d'accompagnement...

De l'institution de l'innovation

Dans son texte, Paul prend soin de faire la remarque suivante : le dispositif est bien décliné en fonction d'accompagnement suggérant un travail « sur mesure », mais en ciblant des résultats normés qui sèment le trouble sur la place et le rôle de ceux qui accompagnent. Autrement dit, normer n'est-ce pas avant tout normaliser ? Qu'est-ce qui prouve que les critères définis par le label qualité permettent de respecter et mettre en œuvre les caractéristiques de la démarche d'accompagnement (globalité, relation, expérimentation, processus, attention et intention, prise en compte du temps, dimension humaniste, culture) ? N'y a-t-il pas télescopage des deux types de critères, celui de la qualité et celui de l'accompagnement ? La démarche qualité ne court-circuite-t-elle pas la démarche d'accompagnement en normant le processus et le résultat ?

Poursuivons l'interrogation : au final, qu'est-ce qui est « produit » par la démarche qualité au niveau des structures de loisirs des enfants et des jeunes ? Quel « modèle » de centre de loisirs a émergé, suite à l'action exercée par l'intermédiaire de la charte qualité ? Quelle représentation du « bon » centre de loisirs ? On voit bien qu'il s'agit d'éloigner les pratiques des structures du modèle « consommatoire » pour l'arrimer au modèle « projet ». Mais de quel projet s'agit-il ? Où s'enracine-t-il ? Du côté de chez John Dewey ou du côté de chez Benjamin Bloom³⁶ ? L'intention est peut-être du côté de Dewey, mais la réalisation, elle, s'ancre du côté de Bloom (objectifs, critères observables et évaluable...). Nous retrouvons ici la question des valeurs véhiculées par les dispositifs de formation et d'évaluation. La charte qualité n'est pas neutre (et, rappelons-le, aucun dispositif ne peut l'être), elle génère une « bonne forme ». Cette dernière est sans doute en apparence plus technique qu'idéologique. Elle peut même apparaître déconnectée à première vue des discours sur les valeurs dont se réclament les fédérations d'éducation populaire dans leur diversité. Ce qui ne veut pas

³⁶/ John Dewey (1859-1952), philosophe de l'éducation, a travaillé entre autres sur la continuité entre société et école, fondatrice de la démocratie, et impliquant une « école progressive ». Benjamin Bloom (1913-1999), psychologue et pédagogue, a élaboré une classification des niveaux (et des objectifs) dans les processus d'apprentissage. L'un et l'autre ont donc intégré la notion de projet dans leur approche (Ndlr).

dire que le cadre de référence de la qualité, en termes de valeurs, ne fonctionne pas effectivement au fil de la démarche.

Quoi qu'il en soit, l'intérêt de ce dispositif tient sans doute à la démarche qui a été initiée et assumée pendant un temps finalement long par les différents acteurs. L'intérêt réside davantage dans la démarche que dans le produit en tant que tel. Le danger n'est pas là, mais dans le transfert du dispositif, car ce transfert se fera par le court-circuitage de la démarche au profit de l'imposition d'une bonne forme d'innovation. Le danger est là : dans l'institutionnalisation-imposition du « modèle » charte qualité dans les autres départements. On se trouve ici dans les impasses bien connues de l'innovation et de son imposition plus ou moins forcée. Dans chaque département, au vu de la réussite de celui du Calvados, la DRDJS et la CAF ont la possibilité de dire aux structures de loisirs et aux associations : « Nous avons les moyens de vous faire innover. » Le changement obligatoire pour tous par ceux qui en ont le pouvoir... De volontaire (ou presque), la charte devient obligatoire, financement oblige. Et surtout la démarche n'a plus à être définie et trouvée ensemble, puisque le « modèle » a fait ses preuves ! Ne peut-on en trouver un premier indice dans l'exemple qui nous est donné sur la Savoie, dans l'ouvrage : « Les quatre fédérations partenaires ont déploré l'instrumentalisation dont elles ont fait l'objet de la part de la CAF » ? On ne connaît que trop bien les effets négatifs de l'institutionnalisation de l'innovation... Ceux qui ont le pouvoir dans le domaine auront-ils la sagesse de ne pas en jouer ?

Au final, on voit que ce label qualité recouvre bien des aspects. Il m'a été demandé d'exercer mon esprit critique. J'avoue que, souvent, trop souvent, j'ai un « mauvais esprit ». Les responsables de cet ouvrage ne m'en voudront peut-être pas trop. Qui sait ? Cette charte qualité comprend en fait bien des facettes qu'on aurait aussi pu reprendre plus longuement. La charte qualité, c'est aussi un moyen pour faire en sorte que les grandes valeurs annoncées dans les projets trouvent de réelles déclinaisons opérationnelles. La charte qualité, c'est encore un moyen institutionnel de faire passer un modèle en place (celui du projet) de la théorie à la pratique. C'est de plus la conjonction de la culture du projet, de la culture de l'évaluation et de la culture de l'accompagnement. La charte qualité, c'est sans doute un moyen de renouveler les « activités » et l'organisation des centres, par l'intermédiaire notamment des « journées pédagogiques ». C'est, ne l'oublions pas non plus, un moyen de favoriser la création et la permanence de réseaux transversaux (comme un au-delà des fédérations d'éducation populaire ?). Etc.