



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Evaluation de l'impact sociétal d'une ASBL :
Application à l'école des devoirs « Le Court Pouce »

Promotrice : Madame Valérie Swaen

Mémoire projet présenté par
Sébastien Dardenne
en vue de l'obtention du diplôme
de master en Sciences de Gestion

Année académique 2014 – 2015

Remerciements

Nous souhaitons remercier Madame Valérie Swaen pour tous les liens utiles qu'elle m'a communiqués et les conseils qu'elle nous a prodigués, pour le temps qu'elle nous a consacré sans compter, pour sa disponibilité et sa bienveillance lors du déroulement de ce mémoire.

Nous remercions Silvia Steisel de la Fondation Degroof pour sa précieuse participation et sa disponibilité.

Nous souhaitons également remercier tous les intervenants de La Chaloupe pour leur compétence, leur gentillesse et leur ouverture, Madame Sylvie Mollemans, Messieurs Luc Descamps, Nicolas Piret, et Jonathan Meyers. Nous avons également une petite pensée pour les enfants qui ont participé à cette étude.

Nous remercions Madame Hérent Guiot de la Commune de Court-Saint-Etienne pour sa disponibilité et son envie de communiquer son enthousiasme pour ce projet.

Nous remercions Monsieur Mario Marchi et Madame Marie-Hélène Houdé pour leur participation, leur compétence et leurs encouragements.

Nous remercions Monsieur Bernard Miche pour avoir bousculé son agenda afin de nous rencontrer le plus rapidement possible et pour tous ses précieux conseils et outils de gestion qui représentent, nous le pensons, une réelle plus-value à ce mémoire.

Nous remercions Madame Martine Van Meerhaeghe pour sa gentillesse et son aide dans la mise en musique de certains éléments présents dans ce mémoire.

Nous remercions finalement Marie Hélène Remy, pour son soutien de tous les instants, pour ses critiques constructives et sa relecture méticuleuse.

Table des matières

Chapitre 1 : Introduction	7
1.1. Enoncé du problème	7
1.2. Question et Sous-questions de recherche	8
1.3. Description du contexte	9
1.3.1. La Fondation Degroof – Degroof Bank Foundation	9
1.3.2. La Chaloupe et le Court Pouce	10
1.4. Motivation de la recherche	15
Chapitre 2 : Revue de la littérature	17
2.1. Cadre théorique	17
2.1.1. Introduction	17
2.1.2. Mesure et indicateurs de la performance	20
2.2. Les modèles et outils de mesure de performance	23
2.2.1. Outcome Measurement.....	23
2.2.2. Balanced Scorecard.....	24
2.2.3. The Production Of Welfare Framework.....	33
2.2.4. Le Business Model Canvas	37
2.2.5. ISO 26000 (International Organisation for Standardization) : méta-norme au service de la RSE.....	38
2.2.6. Tableau comparatif des différents modèles et outils.....	40
2.2.7. Limites des modèles.....	41
Chapitre 3 : Méthodologie	43
3.1. Parties prenantes interrogées	43
3.2. Construction des guides d’entretien	45
3.3. Méthode utilisée pour l’analyse du contenu qualitatif	45
Chapitre 4 : Résultats	49

4.1. Introduction	49
4.2. Benchmark.....	49
4.2.1. Ecole des devoirs « numéro 1 » - Monsieur Mario Marchi	49
4.2.2. Ecole des devoirs de l'Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo – Marie-Hélène Houdé.....	51
4.2.3. Conclusion du Benchmark	54
4.3. Cadrage stratégique du Court Pouce.....	54
4.4. Mesure de la Responsabilité Sociétale du Court Pouce	61
4.5. La performance du Court Pouce – Indicateurs et critères	62
4.5.1. Fondation Degroof – Madame Silvia Steisel	62
4.5.2. Le Court Pouce	63
4.6. Elaboration de l'outil de mesure de la performance	70
Chapitre 5 : Recommandations.....	81
Chapitre 6 : Conclusion	83
6.1. Résumé de l'étude	83
6.2. Implications théoriques de l'étude.....	85
6.3. Implications managériales et sociétales de l'étude	85
6.4. Limitations et suggestions pour de futures recherches	86
Bibliographie	87
Annexe.....	91
Liste des annexes	91

Chapitre 1 : Introduction

1.1. Enoncé du problème

Les entreprises sont, à l'heure actuelle, de plus en plus en demande de critères de performance pertinents qu'ils soient d'ordre financier ou non. Le financement des organismes sans but lucratif peut être de plusieurs types, le secteur public est souvent un acteur important lorsqu'il s'agit de financement. Une étude du caractère économique du secteur bénévole dans dix-neuf pays développés a révélé qu'en moyenne quarante-deux pour cent du total des revenus provenaient du gouvernement, quarante-sept pour cent provenaient du bénéfice de l'organisation et onze pour cent provenaient de dons privés (Kendall & Knapp, 2000). C'est dans ce contexte que nous allons évoluer en nous intéressant au Court-Pouce. Le Court Pouce, école des devoirs itinérante, a été initié il y a une dizaine d'années mais en 2013, suite au départ de l'animateur en charge de l'encadrement et à un Conseil d'Administration qui exerçait un contrôle trop lourd, le projet a cessé durant un an avant d'être repris par l'ASBL La Chaloupe. C'est sous l'impulsion de Monsieur Luc Descamps, directeur de La Chaloupe et ancien membre du Conseil d'Administration de l'ancienne ASBL « Le Court Pouce » que La Chaloupe a repris l'activité du Court Pouce et a donc fait appel à une aide financière de la part de la Fondation Degroof pour redémarrer le projet (plus que pour le financer à long terme). C'est dans ce cadre que la Bank Degroof Foundation (ou Fondation Degroof) souhaite avoir une idée précise des retombées sociétales de l'activité de cette école des devoirs. Pour ce faire, nous procéderons à une revue de la littérature reprenant les définitions des concepts clés inhérents à la mesure de la performance tels que les inputs (entrées), outputs (sorties), throughputs (capacité de rendement), outcomes (résultats) ainsi que la présentation de modèles théoriques tels que l'Outcome Measurement, le Balanced Scorecard ou le Production Of Welfare Framework. Nous définirons également des outils opérationnels tels que le Business Model Canvas et le Diagnostic 26000 que nous utiliserons à l'intérieur du Balanced Scorecard pour préciser la mission et la performance RSE du Court Pouce.

Il sera également important de tenir compte du décret sur les écoles des devoirs (Annexe n°17, p.231) défini par la Fédération Wallonie-Bruxelles et qui établit les missions générales à remplir. La première mission vise le développement intellectuel des enfants au travers du soutien scolaire, et l'aide à la réalisation et à la compréhension des devoirs. La seconde

traite du développement et de l'émancipation sociale des enfants grâce à une volonté de mixité et de solidarité intellectuelle, sociale et ethnique. La troisième insiste sur la créativité des enfants en facilitant leur accès à la culture au travers d'activités ludiques d'ouverture au monde, d'expression artistique et de communication. Enfin la quatrième encourage l'apprentissage de la citoyenneté et de la participation. Nous devons vérifier que ces quatre missions soient remplies au terme de notre analyse.

Nous présenterons ensuite les méthodologies relatives aux différents outils que nous avons utilisés ainsi que celle choisie pour l'enquête qualitative que nous avons menée. Nous aborderons ensuite la partie analytique où nous décortiquerons les différentes interviews menées et appliquerons les modèles choisis. Nous proposerons enfin un outil que le Court Pouce pourra utiliser pour évaluer sa performance et son impact afin d'en faire rapport à ses parties prenantes (dont la Fondation Degroof). Nous terminerons par le volet discussion et recommandations.

1.2. Question et Sous-questions de recherche

La Bank Degroof Foundation nous a mandaté pour définir :

Quels sont les critères de performance non financiers qui seraient les plus pertinents à appliquer au projet « Court Pouce » de l'ASBL La Chaloupe en vue de mesurer ses impacts sur la société et ses résultats ?

Afin de répondre à cette question générale, nous allons la décomposer en sous-questions de recherches.

Afin de définir des critères de performance de type non financier, il est important de savoir quelles sont les parties prenantes du Court Pouce, ceci nous amène à notre première sous-question :

Q 1 : Quelles sont les principales parties prenantes de l'ASBL La Chaloupe ?

Afin de mesurer la performance et la présenter de manière claire et opérationnelle, il convient de se pencher sur d'éventuels modèles théoriques existants pour traiter ce genre de problématique, ce qui nous amène à notre seconde sous-question :

Q2 : Y-a-t-il des modèles théoriques existants de mesure de la performance applicables à des projets développés par des ASBL telles que La Chaloupe et le Court Pouce?

Dans les différents facteurs ou indicateurs que nous identifierons, il faudra faire un tri et choisir ceux qui sont les plus pertinents pour la problématique du Court Pouce, nous avons donc identifié une troisième sous-question :

Q3 : Quels sont les facteurs de performance, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux, les plus pertinents qui peuvent s'appliquer à une école des devoirs telle que le Court Pouce ?

Maintenant que nous savons quelles questions nous poser pour ce mémoire, nous allons nous intéresser plus précisément aux éléments de contexte en présentant la Fondation Degroof, sa façon de fonctionner, le type de projets qu'elle finance, la façon dont elle les sélectionne. Nous présenterons également La Chaloupe et ses différents projets dont le Court Pouce.

1.3. Description du contexte

1.3.1. La Fondation Degroof – Degroof Bank Foundation

A l'initiative de la Banque Degroof, est créée en 2008 la Bank Degroof Foundation (ou Fondation Degroof). Cette fondation est composée de trois comités : le Conseil d'Administration chargé de choisir les projets, le comité d'experts externes qui aide le Conseil d'Administration dans ses décisions et enfin le Club des Amis de la Fondation qui suit l'avancement de la Fondation et des projets qu'elle finance. La banque Degroof alloue chaque année à sa Fondation 0.3% de ses bénéfices, avec un minimum de 250.000 euros. Le Club des Amis de la Fondation contribue également à l'apport financier (Site de la Bank Degroof Foundation, s.d ; Entretien qualitatif avec Silvia Steisel).

La Fondation Degroof poursuit quatre objectifs principaux : la lutte contre le décrochage scolaire, la valorisation de la formation technique et professionnelle, la stimulation de l'entrepreneuriat et le soutien d'étudiants méritants. La fondation Degroof pousse également ses collaborateurs à s'impliquer activement dans des projets de mécénat, de partage de leurs compétences ou des journées de solidarité (une par an).

La Fondation n'agit pas exclusivement en Belgique mais également dans tous les pays où la Banque Degroof possède au moins une succursale (Belgique, France, Luxembourg, Suisse et Espagne). Son but premier est d'intervenir dans les milieux sociaux défavorisés.

La Fondation Degroof accorde des soutiens financiers directs proportionnels aux besoins des organisations soutenues, se concentre sur des soutiens qui vont du moyen au long terme. La Fondation octroie également des conseillers et met son réseau à disposition des organisations qu'elle soutient. Elle encourage finalement son personnel à s'engager dans des actions de bénévolat (Site de la Bank Degroof Foundation, s.d).

Au regard de ces différents éléments, on peut la voir comme une organisation philanthropique (entendue au sens de mécénat d'entreprise) qui offre à ses bénéficiaires « *un soutien en numéraire ou en nature (produits, services, main d'œuvre) apporté par une entreprise, sans contrepartie directe, à une personne physique ou morale pour l'organisation d'activités non lucratives présentant un intérêt général* » (Prométhéa, s.d).

Les organisations peuvent poser leur candidature en répondant à certains critères :

- S'inscrire dans l'un des quatre domaines d'intervention de la Fondation mentionnés plus haut
- Être localisées dans un des pays où la Banque Degroof est active
- Être structurées, précises, complètes et présenter un plan de développement et des objectifs détaillés
- Proposer des critères d'évaluation et de performance observables et concrets
- Être un projet à caractère pérenne
- Être financées pour partie par une autre organisation que la Fondation Degroof

La Fondation Degroof n'accorde jamais un soutien financier qui dépasse 50.000 euros et finance principalement des projets sur le long terme.

1.3.2. La Chaloupe et le Court Pouce

La Chaloupe

La Chaloupe est une Association Sans But Lucratif (ASBL) qui est définie au regard de la Loi belge comme une association qui « *ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel* » (De Wolf &

Saerens, 2012, p.31). Elle bénéficie de l'appellation AMO (organisation d'Aide à la jeunesse en Milieu Ouvert) et est située à Court-Saint-Etienne. Agréée par la Fédération Wallonie-Bruxelles, elle œuvre pour les jeunes de 0 à 20 ans et leurs parents et développe, au vu de son projet pédagogique (Annexe n°1, p.92), des actions individuelles et communautaires¹.

Au travers de ce projet pédagogique disponible sur le site Internet de la Chaloupe (s.d), elle poursuit neuf axes prioritaires :

L'accessibilité – La Chaloupe vise à se rendre la plus accessible possible au travers de tous les médias qu'elle utilise (site Internet, affiches, folders, supports papier divers...). La Chaloupe vise également à rendre ses points d'accueil aussi accessibles et chaleureux que possible afin de permettre aux jeunes et aux parents qui en ont besoin, de franchir la porte de leurs installations en toute confiance. La Chaloupe se déplace également dans différents quartiers sociaux afin d'être aussi présente que possible là où l'on a besoin d'elle.

La confidentialité – En tant qu'organisation d'Aide à la jeunesse en Milieu Ouvert (AMO), La Chaloupe travaille sans mandat d'un juge et respecte donc la confidentialité de tout ce qui pourrait être abordé lors de discussions qu'elles soient menées à partir d'entretien individuel, familial ou en groupe de parole. La Chaloupe cherche également à sensibiliser les jeunes à la richesse qu'apporte la différence au sein d'un groupe.

La rencontre – La Chaloupe constitue un endroit privilégié pour les rencontres entre jeunes, entre jeunes et adultes, entre parents, entre parents et intervenants. La rencontre constitue un élément central dans les projets qui touchent au soutien scolaire, il s'agit en effet de construire des relations solides par lesquelles chacun peut apprendre de l'autre et échanger ses savoirs en toute confiance.

L'optimisme – L'objectif de La Chaloupe, à travers ses différents projets, est de valoriser les compétences de chacun afin d'améliorer et d'encourager une bonne vision de soi-même. Il s'agit aussi de permettre aux différentes personnes ayant besoin des services de La Chaloupe de changer de regard sur une situation afin de mieux l'appréhender et de dénicher en soi les ressources nécessaires que l'on ne soupçonne parfois pas.

¹ <http://www.lachaloupe.be/spip.php?article1#.VUddfyHtlBc> consulté en avril 2015. En ligne.

La créativité – Stimuler la créativité et l'innovation chez les gens est un élément important pour leur développement personnel, exprimer leurs rêves et leur identité propre. La Chaloupe applique également la créativité afin de faire évoluer et de pérenniser ses projets.

L'expression – La communication est la base de la vie en communauté, savoir se faire comprendre, réagir sur des sujets divers, oser dire les choses, mieux communiquer avec les diverses personnes qui constituent son entourage sont autant de compétences que La Chaloupe veut développer chez les enfants et les parents qui ont besoin de leur aide.

La citoyenneté – Il est essentiel pour La Chaloupe de développer, au travers de toutes ses activités, l'esprit des jeunes en ce qui concerne la pluralité du monde, l'altérité, les questions environnementales ou éthiques, le développement durable, la solidarité etc.

La vision politique – Une autre mission importante est la prise de conscience de l'importance des décisions de chacun sur la vie de la communauté. L'objectif ici n'est pas de répandre des idées politiques mais au contraire, de se montrer critique et de pouvoir débattre de ces sujets afin de faire des choix pertinents dans l'avenir, pour son avenir.

L'autonomie – La Chaloupe essaye de faire vivre aux jeunes un maximum d'expériences et de découvertes nouvelles dans tous les domaines afin d'acquérir une autonomie qui les servira dans leur vie personnelle, professionnelle et dans leurs relations avec les autres et leur donner des canevas et des automatismes afin de se prendre en charge dans tous les aspects de leur vie.

Ces axes servent de ligne de conduite pour tous les projets de La Chaloupe, mais également de repères pour l'évaluation actuelle de ces projets. De plus, La Chaloupe produit chaque année un rapport d'activité (Annexe n°2, p.97) qui reprend l'ensemble de ses projets de l'année écoulée ainsi que ses chiffres de fréquentation.

La Chaloupe propose quatre types d'activités :

L'activité vacances se décompose en deux projets distincts. Un partenariat avec l'ONG Africapsud afin de permettre à des jeunes de s'investir dans un projet de développement au Bénin. Des stages à thèmes durant les vacances de la Toussaint, de Noël, de Pâques et d'été.

L'activité animation propose des ateliers d'expression « sans censure » pour les adolescents de 12 à 18 ans, des stages en entreprise ainsi qu'une présence dans les écoles et dans les quartiers.

L'activité citoyenneté propose aux étudiants – de la troisième à la septième secondaire - en « jours blancs » durant les délibérations de juin - de se rendre utiles à la communauté. Le Conseil Communal des Enfants qui constitue une structure participative qui permet aux enfants de Court-Saint-Étienne de développer de manière active l'apprentissage de la citoyenneté et de s'impliquer dans la vie sociale de leur commune. Les projets de services citoyens ainsi que le projet « solidarité » qui est une sorte de service citoyen qui se vit en collectivité.

Enfin, **l'activité soutien**, qui nous concerne le plus, reprend le soutien scolaire qui se décline au niveau des écoles primaires (école des devoirs itinérantes « le Court Pouce ») ou au niveau des études secondaires qui met à disposition des élèves qui en ont besoin un réseau d'étudiants universitaires qu'elle recommande et qui sont disponibles pour fournir des cours particuliers.

Toutes ces activités sont intimement liées et s'influencent les unes les autres.

Le Court Pouce

C'est dans ce cadre que, depuis 2014 l'équipe de La Chaloupe a repris les activités de l'école des devoirs itinérante « le Court Pouce » suite à une année de cessation d'activité pour manque de financement, de personnel et d'une gestion trop invasive du Conseil d'Administration. Ainsi, un jour par semaine, le Court Pouce propose une activité de deux heures, après les cours, alliant l'aide scolaire à des activités ludiques pour les enfants du primaire (de 6 à 12 ans) dans plusieurs écoles de l'entité.² Un temps d'accueil et de contact avec les professeurs et les parents est prévu avant et après les activités. Le Court Pouce est donc présent dans trois écoles communales, une école Catholique et sur le site de l'ancienne école de Beurieux (local mis à disposition par la commune). Tous ces lieux sont répartis sur la commune de Court Saint Etienne.

² <http://www.lachaloupe.be/spip.php?article681#.VPXKEvmG-kE> consulté le 17/10/2014. En ligne.

L'agenda est le suivant :

- Lundi : École de Tangissart de 15h à 18h
- Mardi : École de Sart de 15h à 18h
- Mercredi : Ancienne école de Beaurieux de 13h à 16h
- Jeudi : École de Wisterzée de 15h à 18h
- Vendredi : Collège-Saint-Étienne de 15h à 18h

Depuis la reprise de ses activités, le Court Pouce bénéficie d'une aide financière d'un an de la Bank Degroof Foundation, ce qui est exceptionnel au vu des projets à long terme que soutient la fondation. Celle-ci lui demande une étude d'incidence et de performance en vue de faire le point sur l'utilisation des fonds accordés mais aussi en vue d'une reconduction éventuelle de ce financement.

Le Court Pouce a pour principe de ne pas faire bénéficier gratuitement de ses cours de soutien : les responsables partent en effet du principe qu'une participation, même minime fait partie intégrante de la motivation des élèves. L'inscription coûte donc 20 euro par trimestre ou 40 euro par an. Mais La Chaloupe étant une AMO, sa vision sociale permet aux élèves réellement dans le besoin, dont les parents ne pourraient pas assumer les coûts d'inscription, de bénéficier du service à moindre frais. Cette année, plusieurs élèves bénéficient de la gratuité au Court Pouce (ou ne fournissent qu'une participation symbolique).

Au niveau du Court Pouce, trois animateurs encadrent les activités dans les différentes écoles. Ces animateurs sont aidés par des bénévoles, des volontaires, des jeunes en transition ainsi que par des étudiants aux études supérieures pour assurer le suivi des enfants. Le recrutement de ces « professeurs » se fait principalement par le biais du réseau de La Chaloupe, des valves étudiantes, des kots à projets ainsi que par l'organisation de séances d'information. Le Court Pouce compte à l'heure actuelle et tous profils confondus, une équipe d'environ 20 à 25 personnes. Il semble important de préciser que, déjà au niveau du recrutement des encadrants, des synergies existent entre La Chaloupe et le Court Pouce. La Chaloupe a en effet l'occasion d'aider des jeunes dans diverses situations : des jeunes en période de transition ont l'occasion de s'investir dans le Court Pouce afin de s'occuper (le cas d'une jeune bénévole Canadienne anglophone qui est venue en Belgique pendant 9 mois) ou

de se réintroduire dans la société (le cas d'un jeune en décrochage scolaire qui recherche un sens à sa vie). Ces synergies sont possibles grâce aux compétences des équipes de La Chaloupe (animateurs, médiateurs, juristes, psychologues, assistants sociaux...) qui, au-delà du Court Pouce, s'occupent également d'autres jeunes en difficultés.

La participation à ces cours de soutien se fait sur base « volontaire », il n'y a pas de demande officielle de la part de professeurs pour un suivi particulier. Ce sont donc les parents des élèves (ou les élèves eux-mêmes) qui décident de faire appel au Court Pouce.

1.4. Motivation de la recherche

Dans le cadre de ce mémoire il va être très intéressant de se pencher sur la manière dont une ASBL qui dispense des services d'aide à des enfants peut, non seulement faire rapport de sa performance à une fondation philanthropique qui la finance, mais aussi améliorer ses retombées ou impacts sur la société.

Nous aurons l'opportunité de vérifier si les écoles des devoirs disposent d'un système de gouvernance suffisamment élaboré afin de définir leurs outils de mesure de performance. Selon les dires de plusieurs auteurs tels que Kaplan (2001) ou Sawhill & Williamson (2001), ainsi que selon Monsieur Bernard Miche, consultant chez Finergie, il apparaît en effet souvent que les ASBL (et même les entreprises) de taille relativement réduite ont tendance à remiser au second plan leur mission, leur stratégie, ou leur performance, préférant se focaliser sur leurs activités immédiates. Dans cet ordre d'idées, nous aurons l'occasion de vérifier si le Court Pouce dispose d'une stratégie claire et d'objectifs suffisamment robustes que pour durer dans le temps et ainsi identifier les indicateurs de performance pertinents à communiquer.

Il sera également intéressant de confronter les pratiques actuelles des écoles des devoirs en termes de reporting de performance avec ce qui peut être demandé par un bailleur de fond.

Dans une optique plus personnelle, ayant fait la plupart de nos études en marketing, il nous semblait intéressant de nous pencher sur des questions qui relèvent moins de la rentabilité financière, d'un packaging ou d'un marketing mix mais de nous concentrer sur la responsabilité qui nous incombe à tous, celle de l'amélioration de notre société vers plus de justice, plus d'équité.

Chapitre 2 : Revue de la littérature

Dans ce chapitre, nous allons tenter de définir les différents cadres théoriques et modèles applicables au Court Pouce pour attester de sa performance.

Nous allons donc développer les éléments importants à prendre en considération lors de l'analyse de la performance d'une organisation, la définition des termes importants à garder à l'esprit tels que la stratégie, la mission, la gouvernance... Nous nous attarderons ensuite sur ce que nous entendons par la « mesure de la performance », nous continuerons en nous penchant sur ce que peuvent représenter les indicateurs, de quelle manière ils peuvent être définis. Nous nous pencherons ensuite sur différents modèles qui permettent une compilation des données afin de les rendre plus facilement appréhendables dans une optique d'utilisation managériale. Nous développerons donc divers outils tels que l'Outcome Measurement, le Balanced Scorecard de Norton & Kaplan, ainsi que son pendant adapté aux organismes sans but lucratif, et enfin le Production Of Welfare Framework de Kendall & Knapp. Enfin, nous nous intéresserons à certains outils de reporting plus opérationnels et concrets pour ceinturer la stratégie tels que le Business Model Canvas conçu par Osterwalder & Pigneur, ou pour rapporter de sa performance en matière de responsabilité sociétale des entreprises à savoir le Diagnostic 26000 issu de l'ISO 26000.

2.1. Cadre théorique

2.1.1. Introduction

La mesure de la performance des entreprises est depuis toujours une préoccupation majeure. Une grande partie de la littérature se penche principalement sur les organisations à but lucratif représentées par les entreprises commerciales (Kaplan, 2001). Mais depuis quelques années, les considérations purement financières laissent doucement leur place à des préoccupations plus sociétales qui visent à prendre en compte l'environnement de l'entreprise dans son ensemble, facteurs financiers compris. L'environnement de l'entreprise doit donc se définir dans une plus large mesure et prendre en considération ses parties prenantes qui sont définies comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par les objectifs d'une organisation.* » (Freeman, 1994 cité par Mousli, 2014, p.58).

Selon Labie (2005) si le but fondamental des organisations financières est la maximisation des profits, quoiqu'elles puissent aussi chercher à atteindre d'autres objectifs, les objectifs

des organisations à but non lucratif sont plus difficiles à cerner du fait qu'elles mènent plusieurs objectifs de front qui dépendent non seulement de leur nature et de leur statut, mais surtout de leur mission qui est définie comme « *l'expression du but général de l'organisation {...} L'affirmation d'une mission aide les managers à se concentrer sur les éléments fondamentaux de la stratégie* » (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2011, p.8). Dans les entreprises à but non lucratif l'aspect financier ne représente pas la finalité de l'entreprise. Les modèles de performance, même s'ils contiennent des volets non financiers, doivent en conséquence être adaptés. C'est donc l'entièreté de la stratégie de l'entreprise et donc en partie sa gouvernance qui doit s'adapter aux spécificités inhérentes aux organisations sans but lucratif afin de rapporter de manière la plus fidèle possible sa performance. La stratégie est « *la détermination des buts et l'orientation à long terme des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts* » (Chandler cité par Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2011, p.3).

Selon les études de Labie (2005), trois thèmes régissent la gouvernance des organisations à but non lucratif :

- **La séparation de la propriété et de la gestion**, il existe en effet une scission fréquente entre les commanditaires et les gestionnaires.
- **L'analyse des coûts de transaction** qui correspond à un arbitrage sur le choix des missions, opportunes ou non, en fonction des coûts organisationnels internes et externes liés à ces missions.
- **L'analyse de la délégation**, qui vise le mandant qui fournit les moyens, doit pouvoir s'assurer que le mandataire effectuera la production conformément aux objectifs préétablis (nécessité d'un mécanisme de contrôle de l'utilisation correcte par les gestionnaires des fonds qui leur ont été confiés mais surtout la création d'externalités positives à travers la réalisation de la mission).

Le commanditaire étant motivé non par le rendement de son argent mais par la réalisation de la mission, il est ici question de savoir si la mission a suscité des effets suffisants pour justifier l'apport de fonds. Evaluation difficile car elle est le résultat de la satisfaction de ceux à qui bénéficie la mission.

Différentes théories semblent intéressantes pour examiner le domaine des objectifs de la gouvernance des organisations à but non lucratif. La gouvernance d'entreprise « *désigne les structures et les systèmes de contrôle qui définissent les responsabilités des managers à l'égard des parties prenantes d'une organisation* » (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2011, p.153). C'est Labie (2005) qui développe ces théories dans son article « Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif : vers un apport des tableaux de bord? » citant de nombreux auteurs tels que de Monmorillon, Bourdieu ou Moingeon & Ramanantsoa.

La théorie des conventions :

« *Une convention est un dispositif cognitif collectif qui permet à l'acteur confronté à une situation où ni le calcul rationnel ni l'établissement d'un contrat précis et exhaustif ne déterminent l'action, de pourtant opter pour un comportement adéquat* ». (de Montmorillon cité par Labie, 2005, p.80)

Etant donné que les organisations à but non lucratif poursuivent la plupart du temps des logiques multiples, la théorie des conventions peut se révéler utile (Labie, 2005). Les conventions peuvent aussi évoluer avec le temps : ainsi, des organisations à but non lucratif peuvent au début fonctionner avec une convention basée essentiellement sur la « *communauté d'idées* » (seule importe la continuation de la mission) mais passer par la suite à une convention incluant la professionnalisation d'un domaine, suite à des restrictions financières, par exemple (la pérennité de l'organisation doit être garantie par une gestion adéquate).

La notion de capital chez Pierre Bourdieu :

Bourdieu distingue diverses formes de capital : « *le capital économique, le capital culturel, le capital social, le capital symbolique (partiellement lié aux trois précédents) et le capital spécifique* » (Moingeon & Ramanantsoa, 1995 reprenant les idées de Bourdieu, 1979, p.126-127).

Comme les organisations à but non lucratif poursuivent le plus souvent de multiples objectifs, il peut être utile de comprendre à quel type de capital (selon l'acception de

Bourdieu) correspondent les différents objectifs. Ainsi, il serait possible de distinguer la raison principale de l'organisation des informations produites par l'organisation elle-même.

La théorie de l'intendance :

Le commanditaire et le chargé de mission ont la même visée quant à la mission de l'organisation. Cette théorie prétend donc qu'un processus de coopération et d'accompagnement se met en place entre le commanditaire et le chargé de mission laissant de côté la notion de contrôle qui est normalement effectuée par le bailleur. Etant donné le partage de la vision de la mission, le bailleur laissera au chargé de mission un plus large spectre d'action pour la mener à bien.

Au terme de cette section, nous comprenons que la gouvernance des organisations à but non lucratif a un réel impact sur la stratégie de celles-ci. Nous allons maintenant nous plonger plus en profondeur dans la définition de la performance et les indicateurs sur lesquels se reposer pour la mesurer.

2.1.2. Mesure et indicateurs de la performance

Mesure :

Beaucoup de définitions existent lorsque l'on s'intéresse à la mesure de la performance. MacIndoe & Barman (2012) mettent l'accent sur le fait que la plupart des définitions incluent des mesures d'efficience, d'efficacité, de charge de travail et de productivité.

L'efficience est définie comme la mesure de la relation entre les entrées (inputs) et les sorties (outputs). Ainsi pour qu'une organisation soit efficiente, il faut qu'elle optimise la relation entre les entrées et les sorties (Kendall & Knapp, 2000) alors que l'efficacité est définie comme étant « *le rapport entre les résultats atteints (outcomes) et les objectifs assignés* » (Johnson, Whittington, Scholes & Fréry, 2011, p.121).

Pour mesurer la performance, on a recours à des indicateurs (Figure 1) qui peuvent être formalisés de la manière suivante : inputs (entrées), outputs (sorties), throughputs (activités), outcomes (résultats) et impacts (impacts) (Zimmermann & Stevens, 2006).

Les indicateurs d'efficience :

Les inputs (les entrées) représentent tout ce qui est nécessaire pour réaliser la mission ou certains projets de l'organisation tels que les ressources humaines (employés, volontaires bénévoles...), le capital physique, le matériel, les revenus etc. (Medina-Borja & Triantis, 2007).

Les outputs (les sorties) représentent la quantité de travail/d'activités nécessaires pour fournir la totalité du service au bénéficiaire de celui-ci. Les outputs peuvent donc par exemple représenter le nombre de personnes présentes pour assurer une séance de soutien, le nombre de refuges à construire après un désastre... (Zimmermann & Stevens, 2006)

Selon Medina-Borja & Triantis (2007), ces deux indicateurs, bien que non directement liés à la mission, sont intrinsèquement liés l'un à l'autre, l'un représentant les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs et l'autre le travail qu'il faudra fournir. Ainsi pour être efficiente, une organisation devra veiller à optimiser la relation entre ses inputs et ses outputs.

Les indicateurs d'efficacité :

Les throughputs (capacité de rendement/activités) représentent la capacité de l'organisation, ses activités. En fait les activités sont liées aussi bien à l'efficacité qu'à l'efficience (Zimmermann & Stevens, 2006). La mesure des activités est importante pour bien fixer la capacité de l'organisation. Sawhill & Williamson (2001) proposent, en guise d'exemple, de mesurer les activités financières ou les activités de levées de fonds pour évaluer la capacité de l'organisation. Les capacités des organisations sans but lucratif ont aussi été formalisées en trois catégories selon Medina-Borja & Triantis (2007) : les ressources humaines, la capacité de développement et la capacité à s'adapter à son environnement afin de remplir sa mission.

Les outcomes répondent souvent à ce que l'organisation s'est fixé comme mission, ils représentent donc les effets visibles dans la réalisation de cette mission. Les mesurer permet de se rendre compte du degré d'accomplissement de la mission par l'organisation. On peut la mesurer en observant la satisfaction ou les changements d'attitudes de ceux qui ont bénéficié du service. Les outcomes mesurent donc les effets directs des activités de l'organisation (Zimmermann & Stevens, 2006).

L'impact est défini comme tous les changements qui sont le résultat des activités de l'organisation (certaines études proposent de mesurer l'impact plutôt que les outcomes). Il est difficile de le différencier des outcomes bien que l'impact ait une perspective plus globale des actions de l'organisation. Il peut avoir aussi bien des conséquences positives que négatives, et être vu dans une perspective court terme ou long terme. L'impact est très complexe à mesurer, il sera d'autant plus complexe que la mission sera complexe (Sawhill & Williamson, 2001). « *Mesurer le succès de la mission est comme le Saint Graal pour les organisations sans but lucratif – très recherché mais jamais trouvé* » (Sawhill & Williamson, 2001, p.377).

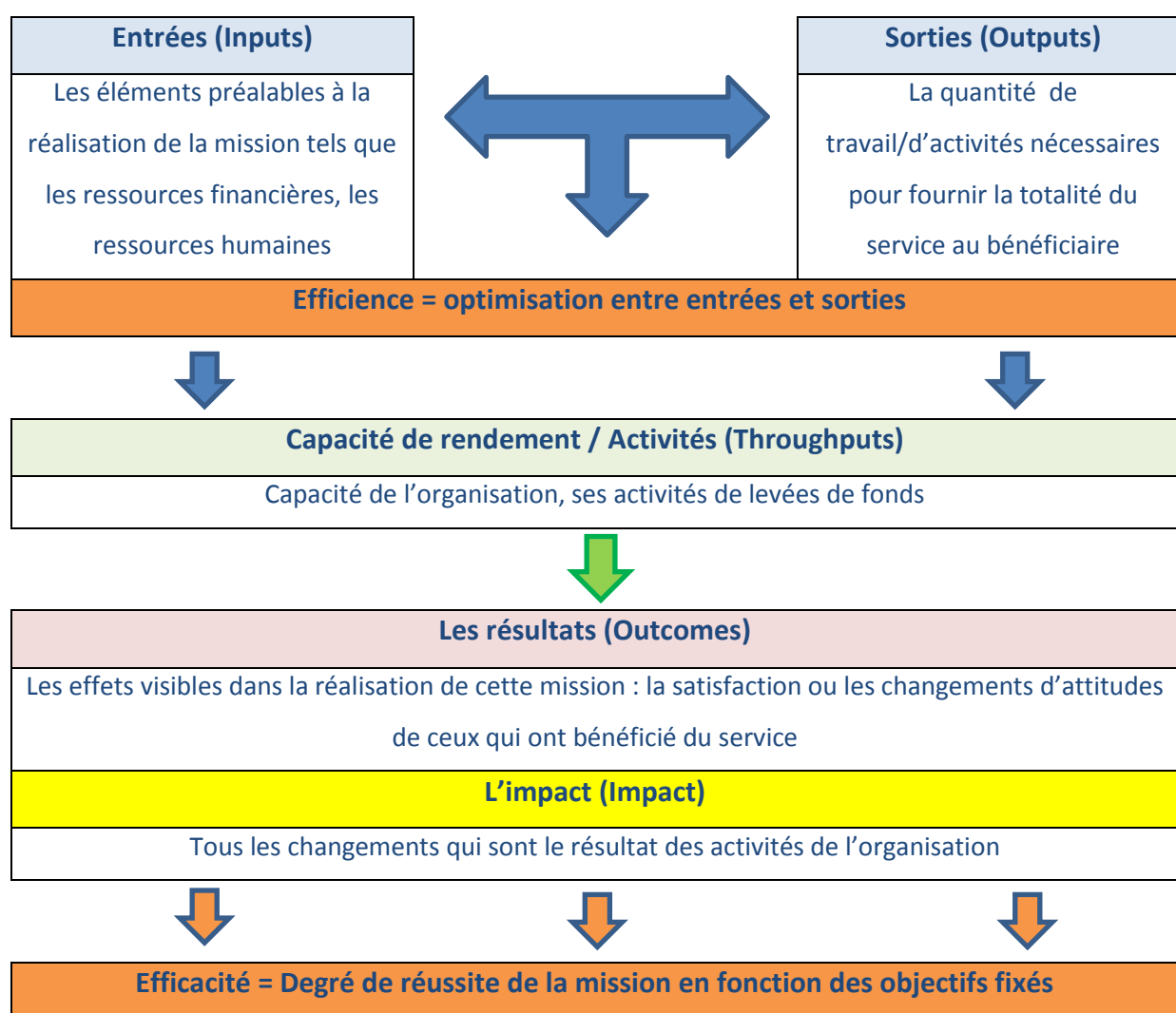


Figure 1. Récapitulatif des différents indicateurs

Maintenant que nous avons une vision des différents indicateurs que nous devons tenter de mesurer pour évaluer la performance, nous allons nous intéresser à différents modèles dans lesquels nous pourrions les intégrer.

2.2. Les modèles et outils de mesure de performance

Dans cette section, nous allons présenter différents modèles présents dans la littérature afin de rapporter de la performance des organisations. Nous allons donc passer en revue l'Outcome Measurement, le Balance Scorecard ainsi que le Production of Welfare Framework. Nous présenterons également un outil permettant de cadrer la stratégie d'une entreprise, le Business Model Canvas et enfin nous aborderons un outil de mesure de la performance en Responsabilité Sociétale des Entreprises, l'ISO 26000 ainsi que son outil de diagnostic, le Diagnostic 26000.

2.2.1. Outcome Measurement

L'utilisation de l'Outcome Measurement (OM) est largement répandue lorsqu'il s'agit d'évaluer les performances organisationnelles (Benjamin, 2012 ; Carman, 2009 ; MacIndoe & Barman, 2012)

Benjamin (2012) ainsi que MacIndoe & Barman (2012), citant plusieurs auteurs dont Morley, Vinson, & Hatry (2001) ou encore Speckbacker (2003) définissent l'Outcome Measurement comme une pratique qui vise à quantifier l'impact des services/programmes d'une organisation sans but lucratif sur ses bénéficiaires. Les bénéfices représentent les outcomes qui sont le résultat du changement pour les bénéficiaires pendant ou après avoir reçu le service proposé. Il s'agit donc de comparer quantitativement la différence entre l'avant et l'après service pour évaluer l'efficacité de l'organisation à travers la mise en œuvre de ses services.

MacIndoe & Barman (2012) donnent comme justification à l'utilisation des outcomes comme évaluateur optimal de la performance d'une organisation, la simplification les pratiques qui mesurent les indicateurs mentionnés plus haut, c'est-à-dire les inputs (ex : les revenus), les throughputs (ex : le nombre de personnes qui assurent le service) et les outputs (ex : le nombre de programmes et/ou clients).

La littérature suggère, au travers des dires de MacIndoe & Barman (2012) et Carman (2009) que les organismes sans but lucratif sont susceptibles de recevoir des pressions de la part de trois types d'acteurs qui peuvent avoir un impact sur les décisions des managers concernant l'implantation de l'OM :

- **Les fournisseurs de ressources :** Beaucoup d'organismes sans but lucratif sont contraints par leurs bailleurs de fonds de mettre en place un système de mesure de leurs résultats (Carman, 2009)
- **Le réseau organisationnel :** Beaucoup d'ASBL « dépendent » d'un réseau organisationnel avec lequel ils ont un lien (de collaboration ou de partenariat). Ce tissu organisationnel incite les ASBL à des pratiques de gouvernance plus élaborées.
- **Les parties prenantes internes :** Les ASBL peuvent enfin recevoir des pressions de la part de leurs employés, volontaires, directeurs ou « clients » afin que des systèmes de mesure soient mis en place dans l'objectif d'augmenter le niveau de professionnalisme et ainsi de paraître de plus en plus crédibles auprès des différentes parties prenantes externes.

Benjamin (2012) affirme qu'il y a quatre raisons pour lesquelles l'Outcome Measurement n'est pas en phase avec le travail que les ASBL font pour assurer un résultat positif de leurs actions. Premièrement, et rejoignant les dires de Cutt & Murray (2002), l'évaluation des outcomes (ou résultats) est trop souvent tournée vers des préoccupations purement financières, se concentrant exclusivement sur les informations que les donateurs exigent plutôt que sur ce qui est nécessaire pour le développement interne de l'organisation et ses apprentissages. Deuxièmement, le cadre d'évaluation ne prend pas en compte la mesure du rôle important que jouent la participation de bénévoles ou volontaires à l'effort collectif pour donner une solution aux problématiques rencontrées. Troisièmement, il y a un conflit entre les objectifs de standardisation des outils de mesures et la réalité de terrain du travail effectué par les ASBL. De ces faits, ressort une quatrième constatation à savoir que les organismes sans but lucratif ne disposent pas de la capacité de mesurer adéquatement les résultats.

2.2.2. Balanced Scorecard

C'est au début des années 1990 que Kaplan et Norton évoquent pour la première fois le Balanced Scorecard (traduction : Tableau de bord prospectif). Ils remettent en cause la pertinence des outils de contrôle de gestion classiques qui ont tendance à se pencher de manière trop importante sur des aspects uniquement financiers (Kaplan & Norton, 1992, 1996). Ils développent donc un outil intégrant des dimensions financières et non financières,

où l'une n'a pas plus de poids que l'autre et permettant de prévoir éventuellement la performance de l'entreprise dans l'avenir (Choffel & Meyssonier, 2005).

Le but du Balanced ScoreCard est « *d'articuler différentes actions autour des variables (d'action ou de résultat) dont le but est de déployer chaque orientation stratégique efficacement en s'assurant que l'ensemble des comportements des différents acteurs sont bien alignés aux objectifs opérationnels. Les indicateurs deviennent dès lors les clés de contrôle de la performance qui découle à la fois des plans d'action et des comportements* » (Mousli, 2014, p.64).

Dans leur étude Choffel & Meyssonier (2005), reprenant le Balanced Scorecard de Kaplan (2001), définissent les quatre axes principaux autour desquels est organisé le Balanced Scorecard dans sa représentation générique (Figure 2) :

- l'axe **finance** qui mesure l'évolution et le niveau des performances financières de l'entreprise,
- l'axe **client** qui regroupe les indicateurs permettant l'évaluation de ce qui génère la satisfaction du client (qu'elle soit présente ou future),
- l'axe **processus interne** qui interroge la façon dont la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise,
- l'axe **apprentissage organisationnel** qui se concentre sur la façon de gérer les moyens humains et les savoirs en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis au préalable.

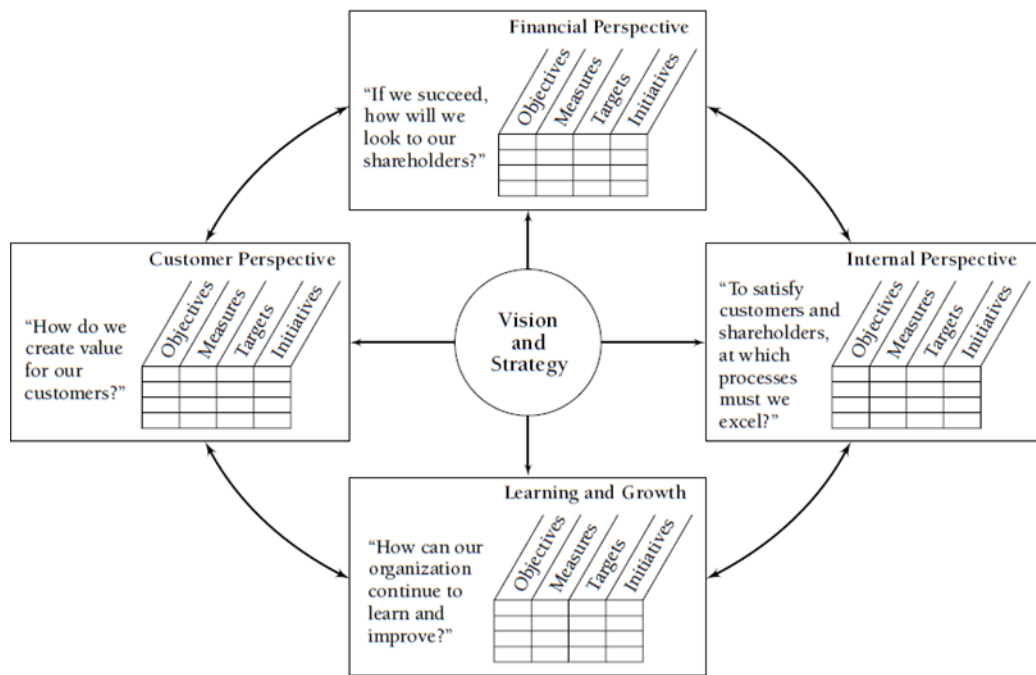


Figure 2. The Balanced Scorecard: Four Perspectives (Source: Kaplan, 2001, p.355)

Plusieurs « mises à jour » ont été effectuées, passant de l'aspect logique à l'introduction du concept de « strategic objectives » (Norton & Kaplan, 1993), puis au « core management system » (Norton & Kaplan, 1996), enfin à la traduction en indicateurs des objectifs stratégiques avec appropriation par toutes les parties prenantes pour encourager les innovations (Norton & Kaplan, 2001).

Le Balanced Scorecard peut s'articuler de deux manières autour de la stratégie. Kaplan & Norton (2001) partant du postulat que les conditions de réussite d'une entreprise résident dans sa capacité à exécuter la stratégie, leur outil se met en place dans un processus déterministe et formalisé à partir d'une stratégie définie à l'avance. Il conviendra donc de traduire la stratégie dans l'outil multidimensionnel le plus adapté. (Choffel & Meyssonier, 2005). D'autres auteurs tels que Simons (1995), Mooraj & al (1999), Chabin, Naro & Travaillé (2003) cité par Choffel & Meyssonier (2005), font intervenir le contrôle de gestion avant la phase de déploiement. Ils avancent qu'il est possible de co-construire le pilotage et la stratégie dans le même temps et ce, dans l'objectif de suivre les évolutions de l'organisation et donc favoriser les innovations afin que la stratégie et la maîtrise de la performance soient toujours alignées. La mise en œuvre d'un Balanced Scorecard est, dans tous les cas, intimement liée à la stratégie poursuivie par l'organisation. Kaplan (2001) affirme que les

organisations sans but lucratif ont des difficultés considérables à définir clairement leur stratégie, il jette un pavé dans la mare en disant que la plupart des ASBL ont de nombreux documents qui s'évertuent uniquement à établir des listes de programmes et d'initiatives au lieu de se concentrer sur les effets que l'organisation essaye d'atteindre. La stratégie et la mesure de la performance, selon lui, devraient se concentrer sur ce que les outputs et les outcomes que l'organisation tentent d'atteindre plutôt que sur les programmes et initiatives qu'elles essayent de mettre en place.

De nombreuses études, citées par Choffel & Meyssonier (2005) ont montré que les systèmes de contrôle de gestion subissent un ensemble de facteurs de contingence qui les influencent :

- **l'incertitude de l'environnement** : dans ce cas, le BSC auquel on ajoute un axe environnement est le plus adapté
- **le cycle de vie des produits** : ici, le BSC, utilisé conjointement à des logiciels de type *EIS* (Enterprise Information System) ou *ERP* (Enterprise Resource Planning), permet d'intégrer toutes les fonctionnalités liées à la gestion d'entreprise dans un seul programme.
- **la technologie** : on remarque que, le plus souvent, sont faits les mêmes choix que pour le cycle de vie des produits
- **la taille de l'entreprise** : selon Hocke & James (2000) ce sont les plus grandes entreprises qui ont mis en œuvre des outils d'analyse et d'évaluation des performances proches du BSC. Plus une organisation est grande, plus elle aura tendance à utiliser des indicateurs de performance non financiers. Cependant les petites entreprises semblent aussi intéressées par ces démarches.
- **les rapports de pouvoir** : lorsque le pouvoir est fortement centralisé, le BSC descendant semble le mieux indiqué, alors que le tableau « à la française », de type ascendant convient mieux aux organisations où le pouvoir est plus diffus et où les hiérarchies et services souhaitent garder une certaine liberté.

Le déploiement

Pour Norton & Kaplan (1996), la création de la stratégie est l'affaire des dirigeants ; celle-ci est ensuite déployée de manière descendante (top-down) à tous les niveaux avec une bonne transmission. La critique mentionne cependant que malgré une bonne communication, des problèmes de compréhension et d'appropriation par toutes les parties prenantes peuvent survenir.

Choffel & Meyssonier (2005) remarquent que les tableaux « à la française » adoptent la démarche inverse, soit ascendante (bottom-up). Ainsi, ces tableaux partent des acteurs de terrain qui répercutent les objectifs et les situations concrètes de fonctionnement. A l'inverse du BSC, la stratégie devrait être exprimée à l'aide de différents tableaux assemblés grâce à une approche multiple et coordonnée tendant à édifier une logique d'ensemble.

Une approche intermédiaire est proposée par Lorino (2003) repris par Choffel & Meyssonier (2005) : *« les indicateurs de pilotage ne sont pas choisis bottom-up, à l'inspiration, en fonction de logiques locales, ni top-down en fonction de l'humeur du chef mais ils traduisent l'élaboration collective des objectifs stratégiques et des principaux leviers d'action associés »* (Choffel & Meyssonier, 2005, p65).

Une interaction entre les différents acteurs pourrait générer le déploiement de la stratégie propre à l'entreprise et combiner ainsi ces deux façons de procéder.

Les indicateurs

Un indicateur est un outil mis à la disposition des différents acteurs d'une entreprise pour le pilotage et la gestion des divers secteurs de celle-ci. Parmi les multiples possibilités, il est impératif de faire un tri, une sélection restrictive qui assure la pertinence de l'information qualitative et/ou quantitative de la performance. Il n'existe pas d'indicateurs standards répondant à des problématiques générales, mais le choix des indicateurs est spécifique à chaque organisme et peut/doit être modifié au cours de l'évolution de l'entreprise.

Pour rappel, un indicateur doit être (Berland & De Rongé, 2011, p.424)

- **Quantifiable** : Il est important de quantifier ce que l'on observe dans une vision évolutive et ce même si la nature des données est qualitative
- **Pertinent** : L'information doit pouvoir donner des informations utiles pour la prise de décision

- **Objectif** : L'indicateur ne doit pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure utilisé
- **Fidèle** : L'indicateur doit toujours donner la même réponse dans la même situation
- **Simple et compréhensible** : Toutes les personnes qui sont confrontées aux différents indicateurs afin de les utiliser ou de les interpréter doivent les comprendre sans ambiguïté
- **Sensible** : L'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il mesure
- **Fiable** : L'indicateur une fois choisi doit être incontestable

Les indicateurs seront élaborés sur base

- des indicateurs déjà existants même s'ils doivent être complétés ou affinés,
- des particularités du projet qui nécessiteront un suivi grâce à une saisie de données (à mettre en place)
- des objectifs du projet qui permettront d'identifier les indicateurs spécifiques
- des informations internes qui définiront les secteurs à améliorer ou à contrôler.

L'avantage d'un Balanced Scorecard comparé à un contrôle classique, c'est sa relative simplicité. Il n'est en effet pas nécessaire de multiplier les indicateurs pour avoir une vision globale de la performance. Ce modèle permet de structurer l'information et de ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs par axe. Le nombre d'indicateurs dépendra des différents points de vue à éclairer, du type d'usage et de la capacité qu'ils offrent à orienter l'action (Giard & al cité par Choffel & Meyssonier, 2005). D'autres auteurs cités dans ce même article, tels que Miller (1956) le spécialiste en sciences cognitives, préconise de ne pas donner plus de cinq à neuf informations en même temps à une personne « d'intelligence normale ». D'autres auteurs tels qu'Atkinson & Epstein (2000) conseillent, en vue de ne sélectionner que les indicateurs nécessaires et suffisants pour mesurer les variations du système, de ne pas dépasser sept indicateurs. En effet la surabondance d'informations aura pour effet de masquer les informations essentielles.

Norton et Kaplan (2001) préconisent l'élaboration d'indicateurs complets, mesurables et contrôlables dont la précision soit suffisante pour permettre une évaluation. Afin d'avoir une bonne idée de ce que représentent les indicateurs dans un Balanced Scorecard, il paraît opportun de donner un aperçu de ceux qui sont le plus souvent utilisés en entreprise afin de s'en inspirer lors de notre recherche. (voir Figure 3)

Axe Financier : - Résultats analytiques par produit - Excédent Brut d'Exploitation (EBE) - Return On Investment (ROI) - Taux de croissance du Chiffre d'Affaire - Chiffre d'Affaire (CA) par employé - Délais de récupération	Axe client : - Taux de satisfaction des clients - Nombre de réclamations clients par produit - Taux de conformité des commandes - Nombre de nouveaux clients par période - Part de marché par segment de clientèle - Coût d'acquisition d'un nouveau client - Certification
Axe processus interne : - Temps de lancement d'un nouveau produit - Durée du cycle de fabrication - Nombre de rupture de stock - Coût de la non-qualité - Pourcentage du CA réalisé par les nouveaux produits - Nombre de retours au service après-vente par période	Axe apprentissage organisationnel : - Investissement dans la formation du personnel - Taux de fidélité des salariés - Pourcentage de projets amenant des nouveaux clients - Investissements dans le système d'information - Temps requis pour amener le nouveau produit à maturité

Figure 3. Les quatre axes du Balanced Scorecard et Indicateurs.

(Source : Berlan & De Rongé, 2011, p.430).

Pour Bessire (2000) et Kaplan & Norton (2001), le BSC n'est pas un outil destiné à résoudre des problèmes ponctuels, mais un instrument dynamique, dont les indicateurs sont susceptibles de varier et d'évoluer en fonction des changements de l'entreprise et de son environnement. Il apparaît donc comme un outil de stimulation de l'apprentissage de par l'attention qu'il porte aux différents processus organisationnels et au lien qu'il établit avec la stratégie et les objectifs.

Le Balanced Scorecard adapté aux organisations sans but lucratif

Le tableau de bord équilibré ou productif a été mis au point par Kaplan & Norton (1996). S'il a été conçu à la base pour optimiser l'évaluation d'organisations commerciales, certaines adaptations en font un outil intéressant dans l'évaluation des organisations « multi-objectifs », caractéristique principale des organisations à but non lucratif. Kaplan (2001), sur base des travaux de Cameron (1981), Conolly, Colon & Deutsch (1980), préconise aussi cette approche multidimensionnelle nécessaire pour mesurer la performance des organisations sans but lucratif.

Certains auteurs comme Cutt & Murray (2002) ont tenté d'adapter le tableau de bord de Kaplan & Norton aux besoins des organisations à but non lucratif. Ils ont donc rajouté aux quatre originelles (résultats financiers, satisfaction des consommateurs, efficacité des processus internes, résultats en matière d'apprentissage et d'innovation) un cinquième type d'informations : la considération des contraintes imposées à ces organisations. En même temps, on remplace l'objectif de résultats financiers par un objectif d'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles.

Cette suggestion permet, grâce à l'ajout « contraintes », de prendre en compte la diversité des objectifs (qui agissent souvent comme contraintes) et la pluralité des conciliations face à cette variété d'objectifs. Développements et conclusions peuvent être déduits et mener à l'explication des résultats obtenus.

Si l'on reprend le modèle de Kaplan & Norton (1996), qui offre l'avantage d'une relative simplicité d'utilisation, quelques remarques viendront amender les différents types d'informations :

- L'objectif financier d'une organisation à but non lucratif sera d'équilibrer les comptes afin que l'organisation perdure et puisse développer ses activités en fonction des objectifs définis par la mission
- Le bénéficiaire de l'action n'étant pas nécessairement celui qui l'a commandée, il sera utile de faire cas des avis du client et du bénéficiaire au niveau de la satisfaction
- L'évaluation des processus ainsi que de l'apprentissage et des innovations se rapproche de celle des entreprises à vocation commerciale puisque cette évaluation ne repose pas sur l'aspect lucratif de l'organisation.

Les organisations à but non lucratif, tributaires de contraintes financières doivent avant tout équilibrer les entrées et les sorties de fonds afin d'assurer la durabilité de leur mission. Pour ce faire, elles ont besoin d'outils qui leur permettent de mesurer leur efficacité en tenant compte des objectifs multiples et des contraintes liées à leur mission.

Le tableau de bord leur permet

- de définir leur mission de la façon la plus explicite possible
- de spécifier les processus et les moyens mis en œuvre pour accomplir cette mission

- de fixer la catégorie de bénéficiaires qu'elle veut toucher
- de concevoir des processus d'amélioration et d'innovation peut-être pas apparents de prime abord.

Même si, pour certaines organisations à but non lucratif ce tableau ne représente qu'un outil de gestion complémentaire, il semble évident qu'elles ont tout intérêt à développer un tableau de bord spécifique.

Kaplan (2001) a lui aussi retravaillé son Balanced Scorecard original (voir Figure 4. Adapting Balanced Scorecard Framework to Nonprofit Organizations) pour le rendre applicable aux organisations sans but lucratif et ce, dès 1996 (donc très tôt dans le processus de création et mise en application du Balanced Scorecard).

Kaplan dans son article de 2001, citant Kanter & Summers (1987), insiste sur le fait qu'il est important de prendre en compte des mesures sur le long terme (outcomes) et des mesures sur le court terme (process et activités réalisées). Il met aussi en évidence, au travers des dires de Sheehan (1996) que même si certaines organisations sans but lucratif arrivent à définir clairement leur mission, elles éprouvent des difficultés à mettre en place des systèmes de mesure qui révèlent les impacts de leur mission sur la société. Kaplan se réfère également aux avertissements (particulièrement opportuns pour les organisations sans but lucratif) que Michael Porter donnait déjà en 1996 affirmant que la stratégie n'est pas seulement ce que l'organisation a l'intention de faire, mais également ce qu'elle décide de ne pas faire attirant l'attention sur la dualité de la stratégie positive ou négative de l'organisation (Porter, 1996, p.61-78).

Kaplan (2001) insiste également sur le fait que la mission reflète les objectifs à long terme de l'organisation, elle reflète aussi la raison d'être de l'organisation, ce qu'elle essaye d'apporter à la société au travers de ses actions. C'est pourquoi, dans le Balanced Scorecard pour les organisations sans but lucratif, la mission est mise au plus haut niveau du tableau de bord.

Une autre modification importante apportée est la définition qu'il faut donner à ce que sont les « clients ». En effet, dans les ASBL, les pourvoyeurs de fonds (qu'ils soient publics ou privés) payent pour un service dont d'autres bénéficieront. Il y a donc deux niveaux de

« clients », qui sont mis sur le même niveau, ceux qui payent pour le service et ceux qui en bénéficient.

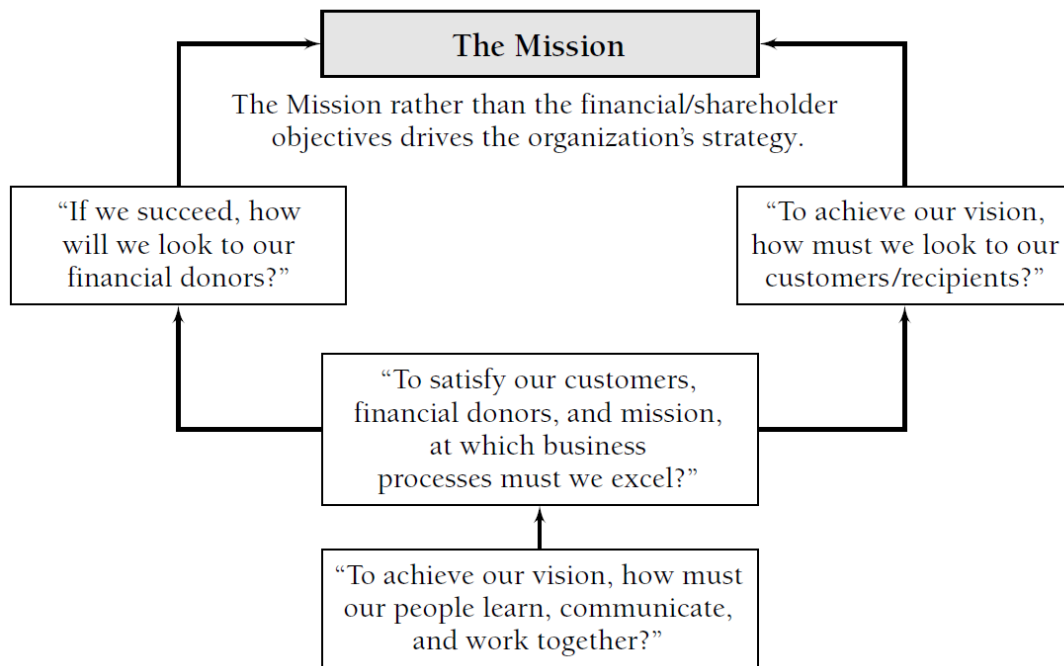


Figure 4. Adapting the Balanced Scorecard Framework to Nonprofit Organizations
(Source: Kaplan, 2001, p.361)

En élevant le rôle de la mission et des différents types de “clients” au plus haut niveau du tableau de bord, les organisations sans but lucratif peuvent être plus responsables dans la façon dont elles rencontrent les besoins de la société au lieu de se pencher de manière trop prononcée sur la façon dont elles lèvent des fonds. Le Balanced Scorecard pourrait donner l’opportunité aux organisations sans but lucratif de combler le fossé entre une mission très large et une stratégie trop souvent menée au jour le jour, et de ce fait, faciliter la bonne mise en œuvre de la stratégie.

2.2.3. The Production Of Welfare Framework

Kendall et Knapp (2000) partent du constat que les organisations sans but lucratif ont une multitude de parties prenantes qui ont parfois des visions divergentes de ce que devrait être la mission de celles-ci. De plus, toutes ces parties prenantes ne souhaitent pas évaluer toutes la même chose, un bailleur de fond aura tendance à s’attarder sur le financement du projet par ses fonds alors qu’un volontaire s’intéressera plus au résultat des activités sur le terrain.

Ils ont donc conçu un modèle en essayant de tenir compte de toutes les visions que peuvent avoir les parties prenantes dont les principaux éléments sont (Figure 5) :

Les « **Resource inputs** » qui représentent ce que l'organisation a comme capacités de « départ » sans lesquelles le service ne pourrait être assuré. Il s'agit principalement des capitaux disponibles, des bâtiments, des employés de l'organisation, des volontaires ou bénévoles qui souhaitent s'investir, etc.

Les « **costs or budget** » qui correspondent au budget dont une organisation a besoin pour financer les inputs mentionné au point précédent et qui génèrent des coûts.

Les « **non-resource inputs** » qui sont des éléments qui influencent les résultats mais qui ne disposent pas d'un prix identifiable ou ne sont pas commercialisés tels que les attitudes, opinions ou idéologies que les volontaires ou employés aident à mettre en place pour les bénéficiaires.

Les « **intermediate outputs or outcomes** » qui représentent la quantité de service fourni, c'est ici que rentre en jeu la qualité perçue du service.

Et enfin les « **final outcomes** » qui représentent les changements observables du bien-être, de la qualité de vie (par exemple, le niveau de scolarité ou la santé) des utilisateurs finaux induits par l'activité de l'organisation, ainsi que les effets des externalités appropriées.

Les « final outcomes » sont influencés par le volume et la qualité des services fournis (les intermediate outputs), qui sont à leur tour rendus possibles en utilisant des combinaisons de « resource inputs » et de « non-ressources inputs ».

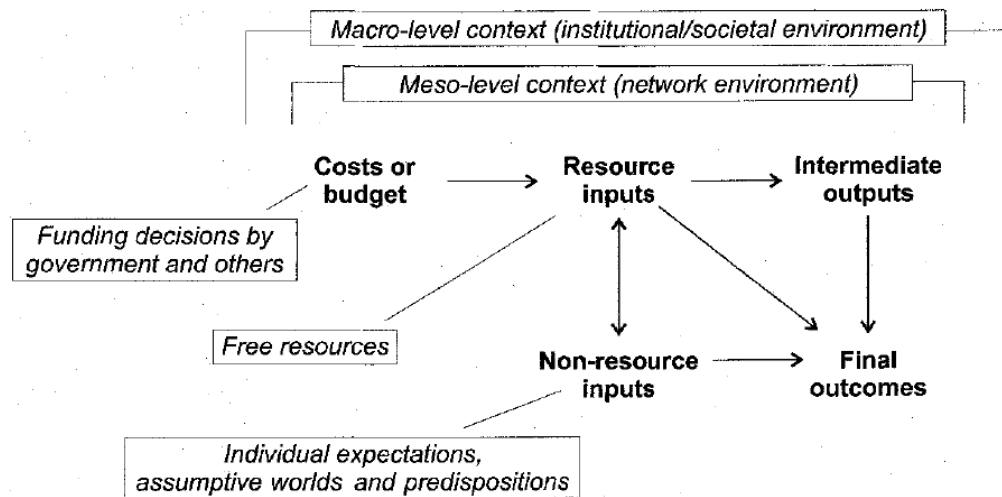


Figure 5. The Production of Welfare Framework (Source: Kendall & Knapp, 2000, p.117)

Kendall & Knapp (2000) établissent également une liste de critères qui peuvent être intégrés à leur modèle afin de mesurer la performance d'une organisation sans but lucratif (Voir figure 6). Au travers de leur modèle, ils identifient huit domaines de performance qui reprennent l'ensemble des dimensions suivantes :

- Economy : Les entrées et dépenses de ressources
- Effectiveness : Les résultats et les sorties (outcomes et outputs)
- Final outcomes : Rejoint la notion d'impact, c'est l'indicateur le plus difficile à mesurer
- Efficiency : Mesure de la relation entre les entrées (inputs) et les sorties (outputs)
- Equity : Il s'agit ici de la perception que la société a de l'organisation. Entrent ici en ligne de compte des éléments de justice et de transparence.
- Participation : Le nombre de membres, de bailleurs de fonds, qui auront un impact sur la façon dont l'organisation fonctionne.
- Innovation : Les différentes possibilités pour améliorer les processus afin de les rendre meilleurs que ceux utilisés précédemment.

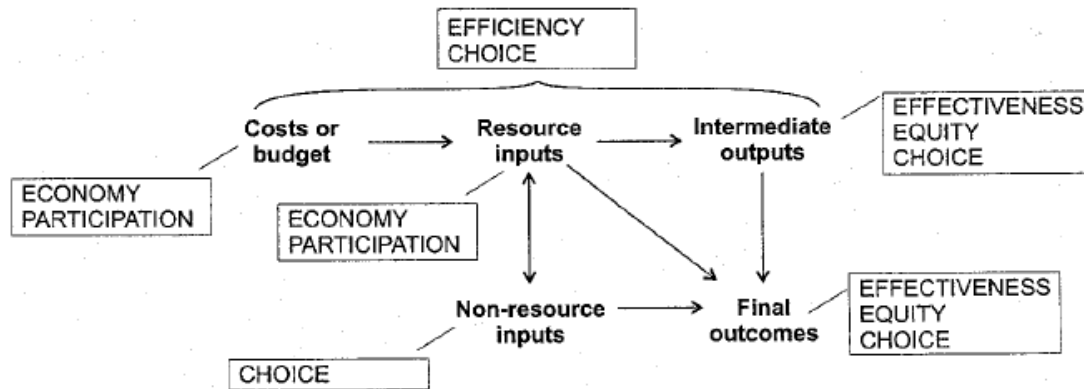


Figure 6. The Production Of Welfare and performance criteria
(Source : Kendall & Knapp, 2000, p. 117)

Les indicateurs qui sont associés à ces critères (Figure 7) peuvent également être utilisés pour jauger la performance entre différentes organisations. Ces indicateurs sont théoriquement fiables mais peuvent être non pertinents une fois qu'ils sont appliqués sur le terrain en fonction de la situation rencontrée.

<i>Economy</i>	<i>Equity</i>
• Resource inputs • Expenditures • Average costs	• Redistributive policy consistency • Service targeting • Benefit-burden ratios • Accessibility • Procedural equity
<i>Effectiveness (service provision)</i>	<i>Participation</i>
• Final outcomes • Recipient satisfaction • Output volume • Output quality	• Membership/volunteers • Attitudes
<i>Choice/pluralism</i>	<i>Advocacy</i>
• Concentration • Diversity	• Advocacy resource inputs • Advocacy intermediate outputs
<i>Efficiency</i>	<i>Innovation</i>
• Intermediate output efficiency • Final outcome efficiency	• Reported innovations • Barriers and opportunities

Figure 7. Domaine de performance et ensemble d'indicateurs
(Source : Kendall & Knapp, 2000, p.121)

De l'avis même des auteurs, la pluralité des indicateurs et des domaines à prendre en considération ainsi que le grand nombre de données à récolter a pour conséquence d'en faire un modèle très lourd à mettre en place, surtout pour une organisation de taille réduite. De plus, un trop grand nombre d'informations à traiter pourrait rendre les mesures de

performances plus difficilement compréhensibles ou trop coûteuses pour une petite structure.

2.2.4. Le Business Model Canvas

Ce modèle nous a été présenté et conseillé par Monsieur Bernard Miche, consultant chez Finergie, afin de clarifier la mission, la stratégie et les objectifs du Court Pouce. Etant donné qu'il s'agit plus d'un outil pratique, la théorie scientifique à son sujet est donc moins étoffée. De plus, nous n'avons vu la pertinence de cet outil qu'en fin de processus du mémoire. Néanmoins, nous avons souhaité le présenter de la manière la plus complète possible.

Un business model définit la façon dont une organisation gère ses revenus et ses coûts en fonction de toutes ses activités (Johnson, Whittington, Scholes & Fréry, 2011). Chanal (2011) considère le business model comme une description de la manière dont une organisation va produire de la valeur et comment cette valeur va être ventilée entre les différents acteurs impliqués.

Le Business Model Canvas (Annexe n°3, p.100) créé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur est constitué de neuf catégories identifiant les principaux leviers d'actions de la stratégie. Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) avancent dans leur article que ce modèle peut aider à la définition de la stratégie ou même la remplacer, certains auteurs utilisant les deux termes comme synonymes (stratégie et business model), d'autres auteurs cités dans ce même article, tels que Mansfield & Fourie (2004), estiment quant à eux que la stratégie et le Business Model Canvas se complètent. Concrètement, le Business Model Canvas serait un système dans lequel on voit les différentes parties de l'organisation s'imbriquer alors que la stratégie inclurait la notion de concurrence.

La catégorie « **partenaires clés** » identifie quels sont les partenaires de l'organisation, ses fournisseurs, les activités que des partenaires réalisent et qui sont cruciales pour l'organisation. Cette catégorie précise l'objectif du partenariat et s'il vise l'optimisation, la réduction des risques ou de l'incertitude, l'acquisition de ressources ou activités spécifiques.

La catégorie « **activités clés** » reprend toutes les activités qui sont nécessaires et essentielles à la proposition de valeur de l'organisation tels que les canaux de distributions, les relations clients, les sources de revenus.

La catégorie « **ressources clés** » explicite les ressources nécessaires à la proposition de valeur telles que les ressources humaines, matérielles, immatérielles ou financières.

La catégorie « **proposition de valeur** » définit à quel besoin l'organisation répond, quelle problématique client elle aide à résoudre, quelle est l'offre que l'organisation propose à ses différents segments de clients.

La catégorie « **relation clients** » identifie l'avantage que l'organisation peut mettre en avant pour être choisie par ses clients. Il s'agit en fait de l'avantage concurrentiel.

La catégorie « **canaux** » identifie les canaux de communication et de distribution adéquats et en accord avec la proposition de valeur pour toucher les clients. Il établit également les moments clés de la relation client.

La catégorie « **segments clients** » identifie les segments ou personnes pour lesquelles l'organisation veut créer de la valeur.

La catégorie « **structure de coûts** » va identifier quels sont les coûts inhérents au modèle économique de l'organisation, les ressources et les activités les plus coûteuses. Elle permet également de définir si l'organisation est axée sur les coûts ou sur la valeur.

Enfin la catégorie « **sources de revenus** » s'intéresse au prix que les clients sont prêts à payer pour la valeur ajoutée, pour quelle offre ils payent, qui sont les clients les plus rentables, d'où viennent les fonds disponibles.

2.2.5. ISO 26000 (International Organisation for Standardization) : méta-norme au service de la RSE

« Faites-le bien, faites-le une fois, faites-le sur le plan international ». Telle est la devise de l'ISO, fédération mondiale des organismes nationaux de normalisation. Créée en 1947, cette organisation privée a produit plus de 19500 Normes qui s'appliquent à la majorité des domaines technologiques, économiques, industriels et sociétaux en vue de certifier la qualité des produits et services. Ces Normes sont des outils de référence qui permettent aux organisations commerciales ou non, d'adapter leurs stratégies afin d'optimiser leur fonctionnement de façon durable et équitable à travers le monde. Les Normes ISO sont élaborées au sein d'un comité d'experts : elles sont construites à la suite d'une demande particulière d'un organisme commercial ou non, en tenant compte des avis des parties

prenantes, celles-ci représentant tous les échelons de la société au sens large, venant du monde entier (Ruwet, 2012).

Il a fallu cinq ans de concertations entre de nombreux représentants des parties prenantes du monde entier (gouvernements, ONG, organisations commerciales, groupes de consommateurs et du monde du travail) pour arriver à la publication de l'ISO 26000-2010. L'ISO 26000-2010 propose de nombreux choix de comportements sur base desquels toute organisation, quelle que soit son orientation, sa taille ou sa localisation, pourra prendre des décisions quant à ses stratégies futures au niveau de sa Responsabilité sociétale. Contrairement à certaines normes ISO, ISO 26000 n'a pas valeur de certification : elle ne propose aucune exigence, mais seulement des choix de comportements qui permettent aux organisations d'éclaircir le concept de Responsabilité sociétale et de transformer des principes en réalisations concrètes : c'est une Norme internationale d'application volontaire. Loin de s'ériger en panacée universelle, ISO 26000 se voit comme un outil complémentaire à ceux préexistants, comme le Reporting ou le BSC.

Les organisations commerciales ou non se soucient de plus en plus de l'influence de leur activité sur la société et de leur impact sur leur environnement. Ces préoccupations sont devenues des composantes incontournables au niveau de l'évaluation de leurs performances globales et de leur faculté à assurer leur pérennité. Une bonne connaissance des performances de la Responsabilité sociétale d'une organisation, grâce à l'utilisation d'ISO 26000, peut être un avantage par rapport à la concurrence, amener une considération accrue, un atout pour attirer et fidéliser les employés, les clients, les promoteurs, sponsors..., refléter une certaine image vis-à-vis de ceux-ci, maintenir la motivation du personnel, optimiser les rapports avec d'autres organisations, l'Etat, les clients, fournisseurs ... et la sphère sociale d'action (International Organization for Standardization (ISO), s.d).

2.2.6. Tableau comparatif des différents modèles et outils

Modèles et Outils	Dimensions	Indicateurs proposes
Outcome measurement	1 dimension - Outcome	/
Balanced Scorecard	5 dimensions - Mission - Bailleurs de fonds - Clients - Processus - Apprentissages organisationnels	Pas pour le Non-profit
Production Of Welfare Framework	8 dimensions - Economie - Innovation - Participation - Equité - Efficience - Efficacité - Final outcomes - Support	- Resource inputs, Expenditures, Average costs - Final outcomes, Recipient satisfaction, Output volume, Output quality - Concentration, Diversity - Intermediate output efficiency, Final outcome efficiency - Redistributive policy consistency, Service targeting, Benefit–burden ratios, Accessibility, Procedural equity - Membership/volunteers Attitudes - Advocacy resource inputs, Advocacy intermediate outputs - Reported innovations, Barriers and opportunities
Business Model Canvas	9 dimensions - Partenaires clés - Activités clés - Ressources clés - Proposition de valeur - Relation client - Canaux - Segments clients - Structure de coûts - Source de revenus	/
ISO 26000	7 dimensions - Gouvernance - Droits de l'homme - Relations et conditions de travail - Loyauté des pratiques - Questions relatives aux consommateurs - Communauté et développement local	Oui Voir annexe n°16, p.228

Au regard de ces différents outils, celui qui semble correspondre le mieux aux besoins du Court Pouce est le Balanced Scorecard. Il a l'avantage de placer la mission au centre de la stratégie de l'organisation afin de rendre les actions cohérentes et les plus efficaces possibles. Il définit, au travers de ses cinq dimensions, les différentes parties prenantes à prendre en considération, les processus à mettre en place pour fournir le service et les apprentissages organisationnels à développer. Afin de savoir mesurer, il faut savoir que mesurer. Il semble donc essentiel de définir avec le plus de précision possible la mission et la stratégie de l'école des devoirs « le Court Pouce ». Pour ce faire, nous allons utiliser un outil opérationnel souvent utilisé en stratégie d'entreprise, le Business Model Canvas. Ce modèle nous a été recommandé par Monsieur Bernard Miche, consultant chez Finergie. Il sera complété à l'aide des témoignages recueillis auprès des différents acteurs du Court Pouce, mis en lien avec le projet pédagogique de La Chaloupe et validé par le directeur de celle-ci, Monsieur Luc Descamps. De plus, un autre outil sera utilisé lors de ce mémoire afin de cadrer la performance sociétale du Court Pouce, le Diag26000 (Annexe n°16, p.228) qui est directement dérivé de l'ISO 26000. Cet outil sera complété par Monsieur Luc Descamps afin de faire ressortir la mesure de sa performance au niveau du Diagnostic 26000, il sera également utilisé comme base pour construire notre propre outil de mesure de la performance du Court Pouce.

Ces deux derniers outils seront intégrés dans les dimensions du Balanced Scorecard.

2.2.7. Limites des modèles

Bien que tous ces modèles soient très intéressants et comme l'attestent certains auteurs cités précédemment, il s'avère qu'ils restent assez « lourds » à mettre en œuvre de par la multitude des indicateurs à prendre en considération. De plus, il faudra veiller aux coûts (financiers ou non) inhérents à la mise en place d'un système d'information.

Dans leur article, Sawhill & Williamson (2001) se posent la question de la possibilité d'évaluer la performance des organisations sans but lucratif. Ils avancent qu'aucune des organisations sans but lucratif qu'ils ont interrogées n'a pu résoudre totalement la problématique de l'évaluation de sa performance. Selon eux, et rejoignant les dires de Kaplan (2001), le seul moyen d'évaluer sa performance est de définir une mission claire car plus la mission sera abstraite, plus il sera difficile de développer des outils d'évaluation

pertinents pour évaluer l'impact de cette mission. Il faut donc concrètement fixer très rigoureusement la mission, les objectifs et la stratégie avant même de penser aux indicateurs de performance. En effet, avant de mesurer il faut savoir ce qu'il est pertinent de mesurer. La limite se situe donc au niveau des organisations sans but lucratif elles-mêmes, les managers de ces structures ont-ils pris le temps de définir leur mission, stratégie et objectifs de manière claire afin de pouvoir les évaluer, ou mènent-ils leur organisation au jour le jour sans stratégie clairement définie ?

La limite la plus importante est sans doute le fait que la plupart des articles scientifiques ne proposent pas d'indicateurs standardisés pour mesurer la performance d'une ASBL telle qu'une école des devoirs. Ce qui nous pousse à dire que chaque situation est différente et doit donc répondre à des indicateurs propres pour rapporter de sa performance.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche d'étude de cas dans le but de dresser une liste d'indicateurs de performances pour le Court Pouce. La méthode qualitative semble donc la plus pertinente car cette méthode nous permet d'avoir une grande proximité par rapport à la situation étudiée (Miles & Huberman, 2003). Chaque situation est unique en ce qui concerne les critères, chaque organisation devant les choisir en vue de mesurer ses performances en fonction de sa mission, sa stratégie ainsi que de ses objectifs spécifiques propres. De plus, cette méthode permet de comprendre une situation particulière en profondeur, elle n'accorde toutefois pas la possibilité de donner lieu à une généralisation.

3.1. Parties prenantes interrogées

Nous allons avoir recours à un entretien semi directif (dont les guides sont présentés en Annexe n°4 à 8, p.101 à 121) auprès des principales parties prenantes du Court Pouce et d'autres écoles des devoirs :

- Différents administrateurs ou responsables d'écoles des devoirs
 - Luc Descamps – Directeur de l'ASBL La Chaloupe
 - Mario Marchi – Responsable de l'école des devoirs « numéro 1 » à Waterloo
 - Marie-Hélène Houdé – Sous-directrice à l'Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo
- Des bailleurs de fonds
 - Fondation Degroof : Silvia Steisel
 - Commune de Court-Saint-Etienne : Alberte Herent Guiot - Echevine Enseignement, Famille, Aînés, Culture et Tourisme
- De l'administration communale en tant que partie prenante (échevine en charge de l'enseignement)
 - Alberte Herent Guiot - Echevine - Enseignement, Famille, Aînés, Culture et Tourisme
- Des animateurs ou coordinateurs du Court Pouce qui sont en contact direct avec, enfants, parents, professeurs
 - Nicolas Piret – Animateur Court Pouce
 - Jonathan Meyers – Animateur et coordinateur Court Pouce (rencontré en même temps que Madame Herent Guiot)

- Des enfants qui suivent le Court Pouce (focus group de neuf enfants)
- Rencontres informelles lors de l'interview des enfants
 - Sylvie Mollemans – Animatrice et médiatrice au sein du Court Pouce
 - D'étudiants de l'UCL qui dispensent des cours dans le cadre du Court Pouce
 - Des bénévoles qui encadrent les enfants dans le cadre du Court Pouce
 - Alexandre (jeune en décrochage)
 - Nicky (jeune en transition)
 - De parents d'élèves qui bénéficient des services de soutien de La Chaloupe
- Des experts dans différents domaines
 - Bernard Miche – Consultant chez FINERGIE, cabinet d'experts en finance, stratégie & organisation, management participatif spécialisé en RSE - ISO 26000 (Responsabilité Sociétale d'Entreprise).
 - Martine Vanmeerhaeghe – Enseignante et formatrice en gestion mentale, également investie dans la mise en place de l'école des devoirs Couleurs Jeunes (Anderlecht).

Au cours de ces entretiens, nous souhaitons :

- Identifier avec plus de précision quelles sont les différentes parties prenantes qui bénéficient des prestations du Court Pouce et quels sont les enjeux/besoins pour ces parties prenantes.
- Définir avec précision la stratégie du Court Pouce (vision, mission, objectifs etc.) afin de savoir quels sont les éléments qui nous permettront de mesurer la performance.
- Identifier les indicateurs de performance les plus pertinents (KPI's) pour une ASBL telle que La Chaloupe dans le cadre de son activité du Court Pouce (Inputs, Outputs, Throughputs, Outcomes...) auprès de ses différentes parties prenantes.

Comme mentionné précédemment, les méthodes qualitatives ne donnent que divers points de vue qui dépendent de la subjectivité des personnes interrogées, mais aussi de la subjectivité des personnes qui interprètent les résultats.

3.2. Construction des guides d'entretien

Au vu de la littérature (Miles & Huberman, 2003 ; Lejeune, 2013) et en tenant compte de la situation du Court Pouce, nous avons construit plusieurs guides d'entretien (Annexe n°4 et suivantes, p.101 et suivantes) afin de faire ressortir le plus d'informations possibles lors des différents entretiens que nous avons menés dans le courant du mois d'Avril 2015 auprès des différentes parties prenantes. Ils contiennent donc des questions aussi ouvertes que possible dans les différents domaines que nous souhaitons analyser en regard des modèles, outils et éléments qui sont ressortis de notre revue de littérature. L'objectif est de tenir une conversation de plus ou moins une heure (la durée ayant varié en fonction des intervenants). Certaines questions ne seront posées qu'auprès de certaines parties prenantes et non à d'autres en fonction de l'évolution de la discussion.

De plus, il est important de mentionner qu'il a été difficile de parvenir à interroger les enfants. Dans un souci de retirer tout de même des informations pertinentes, étant donné l'âge des intervenants, il a été décidé en concertation avec les animateurs du Court Pouce, de les interroger sous une forme plus créative de type focus group adapté aux enfants et sur une durée moins longue. Nous avons donc pris le parti de les rassembler en groupe (9 enfants) pour une activité d'une vingtaine de minutes en les interrogeant sur leurs difficultés, les choses qu'ils aiment, qu'ils n'aiment pas, sur ce qu'ils apprennent etc. en participant aux activités du Court Pouce. Le groupe constitué ne sera pas homogène car il comprendra des enfants de tous âges – de 6 à 11 ans – (ce qui fera l'objet d'une limite lors de l'interprétation).

Toutes les interviews, sauf demande explicite de l'intervenant, ont été enregistrées, retranscrites et mises à disposition en Annexe n° 9 et suivantes p.124 et suivantes. Dans les retranscriptions, les réponses des intervenants sont écrites en vert (et en rouge lors de l'interview avec Jonathan Meyers).

3.3. Méthode utilisée pour l'analyse du contenu qualitatif

Notre objectif lors de l'analyse va être de croiser les points de vue de chacun des intervenants afin d'en retirer les éléments convergents qui aident à répondre à notre problématique. Nous avons donc procédé, comme suit, à une sélection des données afin de bien répondre à la problématique à laquelle nous sommes confronté. Nous présenterons

ensuite les données en rassemblant les informations concomitantes, en citant des extraits des interviews et en les rassemblant de manière pertinente. Nous tâcherons de donner du sens aux dires des intervenants en confrontant leurs idées et en les intégrant au modèle choisi (BSC).

Comme proposé lors de la séance en méthodes d'analyse qualitative présentée par Monsieur Christophe Lejeune lors du séminaire d'accompagnement du mémoire, nous avons choisi de ne pas investir dans un logiciel de traitement qualitatif (Lejeune, 2013). En effet nous avons, directement lors de la retranscription, déjà fait ressortir les éléments que nous comptons utiliser lors de l'analyse. Nous avons donc choisi d'avoir recours à la fonction recherche de Word si nécessaire. Nous avons également eu recours à un code couleur dans les retranscriptions (Annexe n°9 et suivantes) pour différencier les critères apportés par les intervenants. Ce code couleur a été établi au fur et à mesure du processus de recueil d'informations mais pour des raisons méthodologiques nous le présentons préalablement à l'analyse.

Critères	Code couleur
Résultats scolaires	Surlignage rose
Développement / Epanouissement de l'enfant	Surlignage vert
Relationnel	Surlignage turquoise
Egalité des chances	Surlignage jaune
Autonomie	Caractères gras orange
Evaluation	Caractères gras rouges
Eléments de contexte	Caractères gras verts
Eléments financiers	Caractères gras mauves

Voici un tableau récapitulatif des entretiens menés, leur durée et le nombre de pages de retranscription disponibles en Annexe n°9 p.124 et suivantes

Un tableau reprenant la matrice objectifs/interview est présenté dans le Chapitre 4 relatif aux résultats en page 70.

Nom de l'intervenant	Annexe	Durée	Nombre de pages retranscription
Luc Descamps	Annexe n° 9, p. 124	52 min	14 pages
Mario Marchi	Annexe n° 10, p.138	1 h 48 min	24 pages
Marie-Hélène Houdé	Annexe n° 11, p.163	58 min	14 pages
Silvia Steisel	Annexe n° 12, p.177	22 min	6 pages
Commune de C-St-E	Annexe n° 13, p.183	1 h 04 min	15 pages
Nicolas Piret	Annexe n° 14, p.198	1 h 31 min	23 pages
Enfants	Annexe n° 15, p.221	22 min	6 pages

Dans le chapitre consacré aux résultats, nous présenterons tout d'abord les observations obtenues suite aux interviews menées auprès des écoles des devoirs de Monsieur Marchi et de l'Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo. L'objectif étant de montrer ce qui se fait ailleurs qu'au Court Pouce en ce qui concerne leur mission et leur évaluation de la performance.

Chapitre 4 : Résultats

4.1. Introduction

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de nos enquêtes auprès des différentes parties prenantes et « concurrents » de l'école des devoirs Le Court Pouce. Nous commencerons par donner une vision de ce qui se fait actuellement dans d'autres structures que le Court Pouce dans une optique de Benchmark. Nous continuerons notre analyse en définissant clairement la stratégie poursuivie par le Court Pouce afin d'en faire ressortir les éléments auxquels il faudra porter attention à l'aide du Business Model Canvas. Nous poursuivrons ensuite en nous référant au Diagnostic 26000 afin de vérifier où se situe le Court Pouce sur les différentes dimensions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Nous essayerons également de retirer de cet outil les items les plus pertinents à réutiliser dans la proposition que nous ferons au Court Pouce et à la Fondation Degroof. Nous analyserons ensuite les différentes propositions faites quant aux critères de performance qui ressortent des différents entretiens que nous avons menés. Finalement, nous élaborerons l'outil de mesure de la performance comprenant les indicateurs les plus pertinents et présenté sous la forme d'un Balanced Scorecard.

4.2. Benchmark

4.2.1. Ecole des devoirs « numéro 1 » - Monsieur Mario Marchi

Lors de nos interviews, nous avons rencontré le directeur et animateur de l'école des devoirs « Numéro 1 » de Waterloo, Monsieur Mario Marchi, instituteur pensionné. Il ressort que cette école des devoirs n'évalue pas formellement sa performance. Les seuls retours sont des retours informels des enfants lorsqu'ils disent à Monsieur Marchi les points qu'ils ont obtenus ou montrent leurs bulletins de notes. Monsieur Marchi part du principe que ses élèves ne doivent plus rien avoir à faire chez eux, les devoirs et leçons doivent être terminés à la fin de la séance

« ...elle {l'école des devoirs} est surtout là pour que l'enfant, le lendemain, ait fini ses devoirs ... p.3 ».

Monsieur Marchi dit qu'il n'utilise pas d'indicateurs particuliers pour son école, il en a tout de même mentionné lors de notre entretien.

Critères qui ressortent de cette interview :

Critères abordés	Citations
Egalité des chances	« ...mais pourquoi des enfants qui n'ont pas les moyens ne peuvent pas être aidés comme les autres. », « il y en a une kyrielle qui ne paient pas parce qu'ils n'ont pas les moyens... »
Devoirs et leçons en ordre	« ...sur les devoirs des enfants, pour que ces enfants soient en ordre le lendemain, les leçons, évidemment... »
Donner des stratégies, des canevas gagnants, des outils	« ...on doit pouvoir donner des stratégies aux enfants {...} on doit donner des modèles {...} qui gagnent, des modèles où ils réussissent et puis après, on peut proposer des exercices où là ils doivent faire preuve de créativité, ils doivent pouvoir trouver, mais ils ont un canevas de base qui leur a donné confiance, qui va leur permettre {...} de créer eux-mêmes leurs stratégies, leurs solutions. »
Contacts – relationnel	« essayer d'avoir un contact avec les enfants... », « A condition qu'elle s'accompagne de relations humaines, d'une attitude humaine du garçon, de la fille, qui soit une attitude où il est bien dans sa peau. »
Réussite scolaire et personnelle	« ...en fin d'année, s'il y a 5 échecs sur les mille, c'est beaucoup. », « qu'ils reçoivent les stratégies adéquates pour leur réussite personnelle, leur réussite scolaire personnelle. »
Retour des enfants et impact	« les retours, j'ai régulièrement des retours... » « ah, monsieur, vous savez mon interro, 8/10 ou 9/10. Wouah ! génial ! » « ...ils viennent te dire après : Je suis content, j'ai réussi mon examen en professionnelle, grâce à vous ! »
Retour des parents	« ...quand les parents arrivent, et qu'ils me disent : Wah, il change, ah, ça s'est bien passé, on s'est retrouvés, et il s'est mis à travailler tout seul, donc ça c'est quelque chose d'important aussi. C'est {...} le retour d'impression des parents, sur un changement de réaction de l'enfant. »
Autonomie	« ...il s'est mis à travailler tout seul... »
Vivre en société	« Accepter les autres... », « ...vivre ensemble... », « ...bannir à tout prix le jugement. S'ils apprennent à bannir ça, je pense qu'on aura fait un bon chemin. »
Evaluation	« ...il comprend, il réussit, pour moi, si je devais m'évaluer, ça serait 8, mais j'attends l'interro de l'école : si elle est réussie, c'est 10, si elle n'est pas réussie, je redescends à 5... »

Au travers de cette interview, ressortent différents critères qui semblent intéressants. Les critères qu'il cite viennent de sa longue expérience en tant qu'instituteur en primaire. Cette

école des devoirs essaye de fournir aux enfants un environnement de travail où il se sentira bien, où chacun a sa place et ne souffre pas d'un quelconque jugement. L'objectif de Monsieur Marchi est de donner à ses élèves des outils pour qu'ils puissent à terme s'en sortir sans son aide et ce dans tous les aspects de leur vie. Il essaye de les rendre autonomes dans leurs tâches quotidiennes et les incite à bannir toute sorte de jugement. Monsieur Marchi évalue l'impact de son école par les retours des parents avec qui il discute lorsqu'ils viennent rechercher leurs enfants, des enfants qui sont fiers de lui montrer leurs résultats, ou des retours d'anciens élèves qu'il croise « par hasard ».

4.2.2. Ecole des devoirs de l'Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo – Marie-Hélène Houdé

Nous avons également rencontré Madame Marie-Hélène Houdé, sous-directrice de l'Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo, en charge de l'école des devoirs. L'institut des Sacrés-Cœurs est une école secondaire dans laquelle une école des devoirs est proposée aux élèves du premier degré (première et deuxième secondaire) « *...pour tout le premier degré, les élèves de premières, les élèves de deuxième.* ».

L'école des devoirs est encadrée par des professeurs de l'Institut auxquels dix heures du NTPP (Nombre Total Périodes Professeurs) sont attribuées par décision de la direction « *...on a prélevé 10 heures sur le NTPP...* ».

Ces heures comptent donc pleinement dans l'horaire de ces six professeurs « *...ça veut dire que ces heures d'école des devoirs sont entièrement gratuites pour les élèves, ils ne paient rien.* ».

Comme il s'agit d'un service dispensé par l'école, celle-ci s'est réservé le droit d'émettre un règlement qui doit être accepté par les parents et respecté par les élèves (Annexe n°18, p.233).

Il n'y a pas de processus de reporting systématique de la performance. Néanmoins, la direction et la sous-direction de l'école évaluent en collaboration avec les professeurs en charge de l'école des devoirs, le mode de fonctionnement, l'efficacité, les problèmes rencontrés et les solutions ou modifications à apporter (Annexe n°19, p.234). Des réunions de préparation en début d'année et de synthèse en fin d'année sont organisées de manière à réajuster l'organisation de l'école des devoirs

« ...on se réunit régulièrement, d'abord aux conseils de classe, ça fait déjà plusieurs fois par an, sinon, rien qu'en équipe d'école des devoirs, ça se passe une ou deux fois par an, au début ou en fin d'année scolaire, de manière à réajuster. ».

La sélection des élèves se base en un premier temps sur une enquête faite en début d'année auprès des parents relative aux habitudes de travail à domicile (voir Annexe n°20, p.237)

« ... en fait il y a une enquête qui est donnée aux parents, {...} on demande des questions relatives aux habitudes de travail du jeune à la maison, par rapport à son autonomie, par rapport à savoir s'il y a quelqu'un qui est là ou pas, ou voir s'il est déjà suivi à l'extérieur, et en fonction de toutes ces informations, le titulaire de classe dit : c'est peut-être un élève qui en aura peut-être besoin, ou pas ... ».

Cette enquête est corroborée par les remarques des différents professeurs suite à l'observation du comportement et de la gestion du travail en classe et à la maison

« ... des devoirs qui ne sont pas remis, quand on fait le bilan au niveau du conseil de classe, on fait des constats, {...} les leçons ne sont pas connues, les devoirs ne sont pas réalisés, les travaux ne sont pas faits, le journal de classe n'est pas en ordre, etc. »

Critères qui ressortent de cette interview :

Critères abordés	Citation
Présence d'un cadre structurant	<i>« ... l'école des devoirs fait partie de ce cadre structurant. »</i>
Accessibilité à tous	<i>« ...on voulait que ce soit accessible à tous, qu'il n'y ait pas une ségrégation qui puisse se faire par rapport au fait que ce soit payant et que ça soit réservé à des enfants dont les parents ont peut-être plus les moyens et qui veulent bien investir. »</i>
Amélioration des résultats scolaires	<i>« ...que ce soit rentable au niveau des résultats scolaires de l'élève, qu'on puisse vraiment voir un mieux. ».</i> <i>« ... oui, je pense que c'est vraiment voir les progrès, {...} c'est dans l'idée quand même de les voir progresser, d'être plus concernés par rapport aux apprentissages, donc on peut effectivement évaluer par rapport au bulletin. »</i>
Réponse à un besoin de l'enfant	<i>« ...il faut que ça réponde à un besoin. »</i>

Evolution de l'enfant vers l'autonomie	<i>« ...c'est ça notre objectif à l'école des devoirs, c'est les rendre autonomes au niveau de leur travail individuel, au niveau de leur travail à domicile. »</i> <i>« ...ce n'est pas seulement réussite au niveau de ses scores, c'est vraiment à tous niveaux, donc la manière dont il va pouvoir se prendre en charge, c'est vraiment ça, l'autonomie... »</i>
Evaluation	<i>« ... c'est peut-être plutôt ça qu'il faudrait mesurer, dans quelle mesure l'élève est-il devenu autonome après avoir suivi l'école des devoirs et qu'il est à même de gérer seul l'ensemble des tâches. »</i>
Impact sur l'avenir de l'élève	<i>« Au fait qu'il y a le travail à l'école, et qu'après, il y a quelque chose aussi. Donc quand on s'investit dans quelque chose, dans ses études, dans un métier, ce n'est pas de 8 à 16 heures, c'est un état d'esprit, je pense, qui peut se développer à ce niveau-là. »</i>

Ce qui ressort de cette interview, ce sont tous les processus plus rigoureux inhérents au fait que cette école des devoirs est organisée par l'Institut lui-même, il y a un règlement à respecter et un questionnaire sur les habitudes à la maison. Etant donné que l'on se trouve dans un cadre scolaire, la notion de création de liens n'est pas abordée. L'évaluation et la sélection des élèves est plus aisée étant donné que les professeurs ont un accès direct aux cotes de ceux-ci et sont en contact permanent avec le corps professoral puisqu'ils en font partie. Madame Houdé insiste tout de même sur le fait que les résultats ne sont pas le seul critère à prendre en compte, l'école des devoirs a pour but l'autonomie des jeunes afin qu'ils puissent, au-delà de la deuxième secondaire, se prendre en charge. Le choix de la direction a été d'allouer dix heures à ce projet pour qu'aucune discrimination sociale ne pénalise ses élèves. Au niveau de la gouvernance, il y a eu une réflexion qui a défini la mission, les rôles et les tâches qui incombent à l'école des devoirs, les constats positifs et les améliorations à apporter (Annexe n°19, p.234).

4.2.3. Conclusion du Benchmark

Au travers de ces interviews ressortent certains éléments communs que nous pourrions utiliser pour traiter la problématique du Court Pouce. Il ressort que la réalisation des devoirs, bien que devant être prise en compte, n'est que le sommet de l'iceberg dans ce type de structure. En effet, l'école des devoirs sert de vecteur à d'autres objectifs qui rejoignent le décret cadre des écoles des devoirs (Annexe n°17, p.231) tels que l'égalité des chances, l'autonomie des enfants, l'apprentissage de la vie en communauté.

Au regard de ces deux structures, il ressort que la performance et l'impact ne sont pas évalués de manière formelle. Aucune des deux structures n'utilise d'outils permettant de définir ou spécifier les objectifs à atteindre ou les critères de mesure.

Nous allons maintenant nous intéresser au Court Pouce, développer sa stratégie, établir son diagnostic sociétal d'après les analyses des différentes interviews afin de présenter ce qui se fait actuellement mais aussi les critères que nous pourrions mettre en place pour l'évaluation de sa performance.

4.3. Cadrage stratégique du Court Pouce

Au vu des différents échanges que nous avons eu l'occasion d'avoir avec Monsieur Nicolas Piret, Monsieur Jonathan Meyers ainsi que Monsieur Luc Descamps, il ressort que le Court Pouce est intimement lié à La Chaloupe en ce qui concerne le cœur de ses activités. Cette particularité rend, de ce fait, l'analyse de la stratégie et des objectifs bien plus complexe. En effet, il devient difficile de parler exclusivement du Court Pouce alors que tant de synergies existent. Il faut donc considérer les activités du Court Pouce comme s'inscrivant pleinement dans les activités menées par La Chaloupe en termes de projet pédagogique. Nous allons tout de même développer la stratégie et la vision du Court Pouce au travers du Business Model Canvas (voir Figure 8 : Business Model Canvas – Le Court Pouce).

Bien qu'il n'y ait pas de schéma théorique rigide pour appréhender les différentes catégories, il est tout de même préférable de bien maîtriser les notions proposées et de remplir le Business Model Canvas selon une certaine logique qui ressort de notre discussion avec Monsieur Miche. Notons que certains points apparaissent plusieurs fois dans le BMC puisque toutes les catégories sont intimement reliées les unes aux autres.

Figure 8. Business Model Canvas – Le Court Pouce

Partenaires clés - La Chalupe - Fédération Wallonie-Bruxelles - Région Wallonne - Commune de Court-Saint-Etienne - ONE - Fondation Degroof - Ecoles - Direction des écoles - Professeurs - PMS - BNP Paribas Fortis	Activités clés Ecole des devoirs « citoyenne » itinérante : Suivi des élèves durant leurs devoirs Organisation d'activités de développement (ouverture sur le monde, citoyenneté, développement de la curiosité, de la créativité, de la confiance en soi, du vivre ensemble...) 	Proposition de valeur Pour une meilleure égalité des chances, ensemble, un bout de chemin vers l'autonomie. Le Court Pouce se veut accessible à tous, il ne demande donc qu'un prix « symbolique ». Le Court Pouce est une école des devoirs itinérante qui est présente dans quatre écoles de la région de Court-Saint-Etienne. Le Court Pouce ne se contente pas d'un appui scolaire, il développe également l'esprit de citoyenneté, de « vivre ensemble » au travers de ses activités Le Court Pouce a pour priorité la création de liens entre enfants et encadrants, le partage des connaissances ainsi que l'épanouissement de l'enfant et son autonomisation dans tous les aspects de sa vie.	Relation client Le Court Pouce propose des activités de développement aux jeunes durant la deuxième partie de son service, de ce fait le Court Pouce fait valoir un réel avantage vis-à-vis d'autres écoles des devoirs ou des études dirigées proposées dans certaines écoles. L'objectif étant de créer une communauté de confiance et d'échange de connaissances. Le Court Pouce est une école des devoirs itinérante, ce qui facilite grandement le lien avec le « client » étant donné qu'il ne doit pas se déplacer.	Segments clients Les enfants de 6 à 12 ans des écoles de Court-Saint-Etienne. Volonté d'étendre le projet aux 12-18
Objectif partenariat Long terme - Apport financier direct - Apport indirect (locaux) - Reconnaissance officielle Court terme - Financement pour reprise de l'activité (Fondation Degroof)	Ressources clés - Animateurs - Bénévoles - Stagiaires - Volontaires - Etudiants - Jeunes en transition - Subsides financiers (directs et indirects) - Aide communale (locaux, camionnette, matériel...) - Aide des écoles (accueil, locaux, matériel) - Fonds propres de la Chalupe	Canaux Trois écoles communales, Collège Saint-Etienne Ancienne école de Beaurieux PMS. Moyens de communication : - Site Internet de la Chalupe - Site Internet de la commune de Court-Saint-Etienne - « Court News » - Bureaux de la Chalupe - Affichages divers - Ecoles dans lesquelles le service est délivré - Les stages organisés durant les vacances - Drink de fin d'année - Bouche à oreille	Sources de revenus La Chalupe est un service privé subventionné, en tant que AMO, elle bénéficie de 4 temps pleins accordé par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Participation des parents de 20 € par trimestres ou 40 € par an (de octobre à mai). + stages vacances 22 € par semaine Commune de Court-Saint-Etienne : 18.000 € + 1 temps plein et demi Région Wallonne : 12 points APE = 1 temps plein ONE : max 3.000 €/an Fondation Degroof : 10.000 € (pour l'année 2014-2015)	Structure de Coûts Les principaux coûts encourus par le Court Pouce sont - Salaire d'un animateur - Transports et divers (GSM, essence, camionnette) - Participation pour les volontaires (40€ par jour + déplacements) - Matériel pédagogique - Frais de fonctionnement (ventilés par La Chalupe)

Partenaires clés et objectif du partenariat:

Les partenaires clés du Court Pouce sont nombreux (Figure 9). Il y a tout d'abord les apports et synergies qui émanent de La Chaloupe. En effet, La Chaloupe assure désormais toute l'organisation et la ventilation du financement du Court Pouce depuis sa reprise. Qui plus est, depuis cette reprise toute l'équipe de la Chaloupe (animateurs, éducateurs, médiateurs, psychologues, assistants sociaux...) travaille en concertation pour assurer un service en perpétuelle amélioration.

La Fédération Wallonie-Bruxelles reconnaît la Chaloupe et donc le Court Pouce comme une AMO (Aide en Milieu Ouvert), ce qui lui permet de mettre en application ses projets. C'est la Fédération Wallonie-Bruxelles qui subsidie chaque année quatre temps pleins à la Chaloupe. La reconduction de ces subsides est tacite et a lieu tous les six ans.

La Région Wallonne accorde à la Chaloupe des Aides à la Promotion de l'Emploi (APE) sous forme de points APE. La Chaloupe se voit ainsi accorder douze points APE chaque année, ce qui correspond plus ou moins à un temps plein.

La Commune de Court-Saint-Etienne offre un soutien financier direct de 18000 € et indirect, elle offre des locaux dans les différentes écoles de la commune (trois écoles communales et une école catholique). Elle offre également un local propre au Court Pouce, l'ancienne école communale de Beaurieux, qu'ils utilisent le mercredi après-midi. De plus, la commune détache un plein temps et demi pour un coordinateur (Jonathan Meyers) et une médiatrice - animatrice (Sylvie Mollemans).

L'ONE (Office de la Naissance et de l'Enfance) agréé l'école des devoirs et octroie un subside de maximum 3000 € par année.

La Fondation Degroof a assuré le financement nécessaire à la Chaloupe pour la relance des activités du Court Pouce. Il s'agit d'un financement de 10.000 € qui a été attribué au projet pour l'année scolaire 2014-2015. De l'avis de monsieur Luc Descamps, ce financement ne sera pas reconduit car il s'agissait d'un besoin ponctuel pour la reprise de l'activité. Actuellement l'activité Court Pouce est globalement à l'équilibre au niveau financier.

Les écoles représentent un partenaire très important pour le Court Pouce. Elles assurent l'accueil, la disponibilité de certains locaux et l'utilisation de matériel pédagogique spécifique.

Les directions des écoles participent à la promotion de l'école des devoirs en manifestant leur intérêt et leur appui auprès des enfants et des parents.

Les professeurs permettent le suivi scolaire des enfants par le Court Pouce grâce à des contacts réguliers qui se font entre les animateurs et ces professeurs dans la demi-heure précédant les activités avec les enfants. Ils sont aussi les témoins privilégiés des progrès scolaires et comportementaux des enfants après leur passage au Court Pouce

Le PMS est pour Monsieur Luc Descamps directeur de la Chaloupe un partenaire important dans le suivi des élèves les plus en difficulté. Il sert aussi d'intermédiaire entre l'école, les parents et le Court Pouce.

BNP Paribas Fortis assure l'impression du « Court News » qui est le moyen privilégié de communication entre le Court Pouce et les parents des enfants des écoles de la commune de Court-Saint-Etienne.

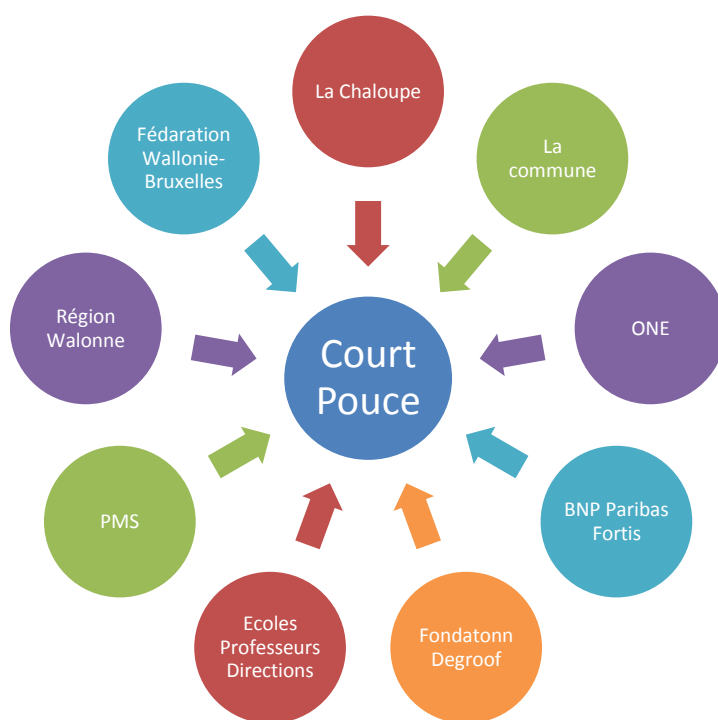


Figure 9. Le Court Pouce et ses partenaires clés

Tous ces partenariats sont à vision long terme et bénéficient d'une reconduction tacite excepté le financement de la Fondation Degroof qui n'était prévu que pour un an.

Activités clés :

Le Court Pouce est une Ecole des devoirs « citoyenne » itinérante, elle assure le suivi des élèves durant leurs devoirs et organise des activités de développement (ouverture sur le monde, citoyenneté, développement de la curiosité, de la créativité, de la confiance en soi, du vivre ensemble...) ainsi que des stages de vacances.

Ressources clés :

Le Court Pouce bénéficie de nombreuses ressources qui sont toutes aussi importantes les unes que les autres pour assurer sa proposition de valeur. Tout d'abord, le Court Pouce jouit des **fonds propres de La Chaloupe**. C'est en effet grâce à ceux-ci que l'équilibre financier peut être assuré sur le long terme.

Le Court Pouce peut compter sur ses deux animateurs (Nicolas Piret et Sylvie Mollemans) ainsi que sur son coordinateur et détaché de la commune de Court-Saint-Etienne (Jonathan Meyers) pour assurer ses activités d'encadrement des jeunes, des bénévoles, des volontaires et des stagiaires.

Le Court Pouce bénéficie de l'aide de bénévoles souvent retraités et non rémunérés, de stagiaires faisant un cursus **dans le domaine social ou éducatif**, de volontaires tels que des étudiants de l'UCL ou des jeunes en transition qui sont rémunérés à hauteur de 40 € pour deux heures (plus frais de transport). Toutes ces personnes encadrent les enfants sous la direction des animateurs professionnels. Ils entrent dans le cadre de la loi sur les bénévoles et volontaires (Loi relative au droit des volontaires du 3 juillet 2005 mise à jour le 18 juin 2014. (2014). *Moniteur belge*, 29 août, p.37309) ce qui permet au Court Pouce d'être reconnu et subsidié par des organismes tels que l'ONE, la Région Wallonne, la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le Court Pouce bénéficie des **subsidés financiers** (directs et indirects) accordés à La Chaloupe. Ils proviennent de la Commune de Court-Saint-Etienne (18.000 euros en numéraire plus locaux, matériel, camionnette, un temps plein et demi détaché), de la Fédération Wallonie-Bruxelles (quatre temps pleins), de la Région Wallonne (12 points APE) ainsi que du subside de la Fondation Degroof (10.000 euros en numéraire).

Ils bénéficient également de **l'apport financier des parents** (40 euros par an) et des revenus des stages (22 euros par semaine)

Finalement, ils profitent de la **contribution des écoles** pour l'accueil des enfants, pour les locaux qu'ils peuvent occuper et pour le matériel pédagogique qu'ils utilisent.

Proposition de valeur :

Le Court Pouce se veut **accessible à tous**, le prix demandé est donc plus « symbolique » et ne constitue pas un obstacle.

Le Court Pouce est présent dans quatre écoles de la région de Court-Saint-Etienne et assure dans ses locaux de l'ancienne école de Beaurieux des activités ludiques/de découverte le mercredi après-midi. Elle se déplace jour après jour d'école en école selon un calendrier défini.

Les enfants sont pris en charge un jour par semaine durant deux heures. La première heure est destinée à **l'accompagnement scolaire**, la réalisation des devoirs ou la résolution des problèmes rencontrés par les enfants. La deuxième heure est destinée à **l'éveil des enfants sur le monde** à travers différentes activités, des débats, bricolages, activités de cuisine, jeux de société etc...

Le Court Pouce a pour priorité la création de liens entre enfants et encadrants, le partage des connaissances ainsi que l'épanouissement de l'enfant et son autonomisation dans tous les aspects de sa vie.

Relation client :

Le Court Pouce propose des activités de développement aux jeunes durant la deuxième partie de son service, de ce fait le Court Pouce fait valoir un réel avantage vis-à-vis d'autres écoles des devoirs ou des études dirigées proposées dans certaines écoles. L'objectif est de **créer une communauté de confiance et d'échange de connaissances**.

De plus, le Court Pouce est une **école des devoirs itinérante**, ce qui facilite grandement le lien avec le « client » étant donné qu'il ne doit pas se déplacer.

Canaux :

Les canaux de distribution du service sont les trois écoles communales, le Collège Saint-Etienne et l'ancienne école de Beaurieux (pour le mercredi après-midi).

Moyens de communication :

Le Court Pouce est présent sur le site Internet de La Chaloupe ainsi que sur celui de la commune de Court-Saint-Etienne. Le « Court News », publication annuelle, est remis aux parents de toutes les écoles bénéficiant du service de l'école des devoirs. Le PMS sert de lien entre les écoles, les parents et le Court Pouce pour des enfants en difficulté. L'accès tout public aux bureaux de La Chaloupe permet aussi de se renseigner et de s'y inscrire. Le Court Pouce est également présent sous forme d'affichages divers en différents lieux publics (flyers, prospectus, affiches...). Les stages organisés durant les vacances et encadrés par les animateurs du Court Pouce participent également à le faire connaître. Enfin le bouche à oreille auprès des parents et des amis des enfants achève la promotion et témoigne de la notoriété du Court Pouce.

Segment clients :

Le Court Pouce s'adresse aux **enfants de 6 à 12 ans** des écoles de Court-Saint-Etienne (3 communales et 1 catholique). Monsieur Luc Descamps souhaite étendre le projet à l'enseignement secondaire et couvrir une population de 6 à 18 ans.

Structure de coûts :

Le Court Pouce doit assurer le salaire d'un animateur, le coût inhérent au transport et aux communications (GSM, camionnette, essence, assurance...), les dépenses liées à l'acquisition de matériel pédagogique et la contribution accordée aux volontaires qui s'élève à 40 euros (plus le coût du déplacement) par volontaire et par jour. Cette charge financière est assurée par La Chaloupe qui ventile les fonds selon les besoins de chaque projet.

Sources de revenus :

La Chaloupe est une AMO (un centre d'Aide en Milieu Ouvert) agréée et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Région Wallonne et l'ONE (Office de la Naissance et de l'Enfance). Le Court Pouce bénéficie donc des subsides financiers (directs et indirects) accordés à La Chaloupe. Ils proviennent de la **Commune de Court-Saint-Etienne** (18.000 euros en numéraire et locaux, matériel, camionnette, un temps plein et demi détaché), de la

Fédération Wallonie-Bruxelles (quatre temps pleins), de la **Région Wallonne** (12 points APE), de l'**ONE** (3000 euros par an) ainsi que du subside temporaire de la **Fondation Degroof** (10.000 euros en numéraire pour l'année scolaire 2014-2015).

Le Court Pouce peut aussi compter sur l'apport financier des parents (40 euros par an) ainsi que des revenus générés par les stages donnés pendant les vacances (22 euros par semaine).

Grâce au Business Model Canvas, nous pouvons donc fixer la mission du Court Pouce.

Le Court Pouce est une école des devoirs itinérante citoyenne qui vise à donner une meilleure égalité des chances aux enfants dont elle assure le suivi scolaire mais aussi développer leur épanouissement dans la vie et leur autonomie.

4.4. Mesure de la Responsabilité Sociétale du Court Pouce

Nous allons ici déterminer les scores obtenus par le Court Pouce en regard de sa Responsabilité Sociétale. Pour ce faire, nous avons utilisé l'outil Diagnostic 26000 directement dérivé de l'ISO 26000. Le Diagnostic 26000 est construit autour d'indicateurs valides qui peuvent nous donner de précieuses indications pour la construction de notre outil.

Ce diagnostic (Figure 10) a été rempli par Monsieur Luc Descamps, directeur de La Chaloupe.

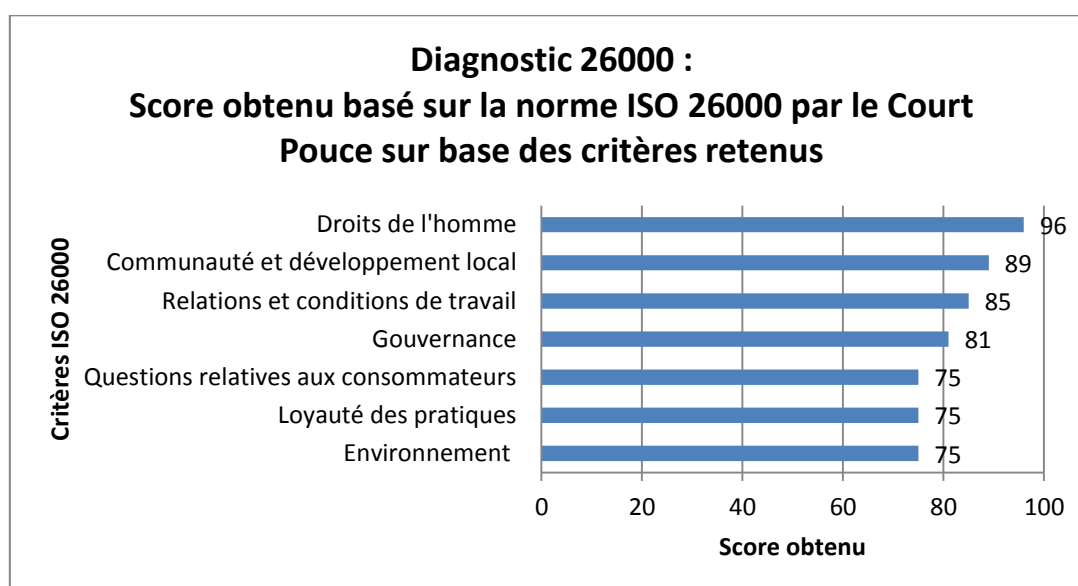


Figure 10 : Score obtenu basé sur la norme ISO 26000 par le Court Pouce sur base des critères retenus (Source : Diagnostic 26000, s.d)

Nous voyons que Le Court Pouce obtient des scores tout à fait honorables, tous au-dessus de 70. Nous observons que les trois catégories atteignant les scores les plus bas sont en fait les moins pertinentes (Questions relatives aux consommateurs, Loyauté des pratiques et Environnement). En effet les questions relatives à ces catégories sont moins en lien avec la mission du Court Pouce.

Il est intéressant de constater que, comme le confirment de nombreux auteurs dans la littérature, la gouvernance est le critère qui est le moins développé au Court Pouce preuve que certains efforts doivent être faits au niveau de la définition des valeurs, de la stratégie, des indicateurs, des parties prenantes et de l'impact de ses actions.

4.5. La performance du Court Pouce – Indicateurs et critères

Dans cette section, nous allons faire l'analyse des interviews qui sont directement en lien avec le Court Pouce, c'est-à-dire les entretiens menés avec la Fondation Degroof, la commune de Court-Saint-Etienne ainsi qu'avec les différents intervenants de La Chaloupe et du Court Pouce. Tous les éléments de contexte ne seront pas justifiés par des citations. Nous ne reprendrons que les éléments qui servent à l'évaluation du Court Pouce.

Il est important de mentionner qu'au fur et à mesure des interviews, les intervenants quelle que soit leur fonction au sein de l'organisation, ont fini par dégager les mêmes idées (ce qui est l'objectif d'une étude qualitative).

4.5.1. Fondation Degroof – Madame Silvia Steisel

Madame Silvia Steisel est la coordinatrice des projets menés par la Fondation Degroof, elle s'occupe également du suivi des projets en cours et de la sélection des nouveaux projets. Elle rend compte au Conseil d'Administration qui prend les décisions finales. Son rôle est aussi un rôle de contact avec les différents organismes qui approchent la Fondation, il n'est pas rare qu'elle se déplace elle-même pour voir si tout fonctionne bien.

La Fondation Degroof veut savoir quel est l'impact du Court Pouce sur la réussite scolaire « *comment est-ce qu'ils mesurent la réussite des jeunes, est-ce qu'il y a réussite scolaire {...} est-ce qu'il y a un mieux-être à l'école, déjà au niveau de la performance en classe, même pas vraiment scolaire mais en tout cas de la présence en classe, dans le cadre de ce projet-là, c'est ce qu'on avait défini ensemble.* »

La Fondation Degroof veut également que l'impact des actions du Court Pouce soit clarifié « *c'était que l'impact n'était pas très clair : il y avait un grand groupe de jeunes qui passaient soit régulièrement, soit ponctuellement, on ne savait pas trop ce que devenaient finalement ces jeunes qui passaient par là, si il y avait une réussite à l'école, ou non, s'ils retournaient avec plaisir à l'école, est-ce qu'il y avait un engagement ...* »

La Fondation Degroof souhaite également un reporting de performance « *Pour savoir où on va. Nous ce qu'on a demandé avec la Chaloupe avec cette étude, (c'était d'ailleurs une demande de leur part) c'est de voir un petit peu dans quel sens ils vont, quels sont les progrès qu'ils pourraient faire parce que s'ils n'ont pas le recul nécessaire pour savoir quelle est la meilleure stratégie à adopter.* »

Pour la Fondation Degroof, un élément essentiel est également « *Qu'il {le Court Pouce} ait pu se restructurer pour être de nouveau à flot, c'était ça le problème à l'époque, et qu'il puisse continuer son activité comme il le faisait avant avec, en plus grâce à l'étude que vous menez, une possibilité de voir où sont les progrès à faire et quel est l'impact du projet.* »

Suite à cet entretien, nous avons une vision plus claire de ce qu'attend la Fondation, il est ressorti que l'impact est un élément important à prendre en considération, de même que la réussite scolaire et la réconciliation avec l'école.

4.5.2. Le Court Pouce

Monsieur Luc Descamps

Monsieur Luc Descamps, directeur du Court Pouce, nous a principalement donné sa vision stratégique et managériale des choses. De son interview, nous avons pu retirer une grande partie des deux outils de diagnostic mentionnés plus haut (Business Model Canvas et Diagnostic 26000) ainsi que tous les éléments qui nous ont permis de décrire La Chaloupe et le Court Pouce de manière très détaillée. Monsieur Descamps nous a aussi fourni de précieux éléments de nature financière, d'où proviennent les fonds, les subsides, comment ils sont ventilés etc.

Monsieur Nicolas Piret

Monsieur Nicolas Piret est animateur responsable du Court Pouce, il est le seul employé à charge de La Chaloupe pour ce projet. Il est le référent pour les équipes de volontaires,

bénévoles, stagiaires, étudiants qui participent à l'encadrement des enfants. C'est également lui qui encadre le projet dans sa globalité, qui mène les réunions hebdomadaires et qui rapporte du déroulement des activités. Il s'occupe également de la sélection des bénévoles et volontaires.

Il prend une position ferme au niveau de la mission de l'école des devoirs du Court Pouce : c'est une école des devoirs mais pas que ça. Pour lui, dans ce contexte, un soutien scolaire sans activités d'épanouissement de l'enfant et les relations qui se créent n'est pas valable, pas plus que des activités d'éveil ne le seraient sans l'école des devoirs. *« Faire les devoirs, c'est peut-être ce qu'il y a de moins important, c'est tout ce qui se passe autour de ça, tout ce qui se crée, tout ce qui se dit, tous les liens qui se font... »*

Pour lui les principaux buts d'une école des devoirs sont : *« Autonomie, estime de soi, vie de groupe. »*. Il insiste à plusieurs reprises sur l'autonomie, sur le besoin de donner un rôle à l'enfant, de le responsabiliser. Il insiste également sur le fait que l'estime de soi est un des éléments à développer. *« ...la façon dont on peut gérer le travail, le temps de travail... », « ... t'es grand, t'as fini, tu peux aider ton voisin etc., à ce moment-là, je pense que c'est plus ça une école des devoirs. »*

La mixité sociale, culturelle et ethnique introduit particulièrement bien les activités d'ouverture sur le monde, l'apprentissage de la tolérance et le fait que chacun ait sa place dans le groupe. Ce que le Court Pouce essaye de favoriser lors de ses séances, c'est la création de liens entre tous les acteurs de l'EDD, les enfants, les volontaires, les bénévoles retraités et les animateurs. *« C'est le lien qu'on crée avec les enfants {...} créer des liens avec des personnes de référence... »*, *« ...élever l'enfant à l'ouverture au monde, à la culture, à trouver sa place dans un groupe, à son épanouissement personnel, à des activités ludiques, tout ça rentre dans les quatre missions de l'école des devoirs... »*

Monsieur Piret énonce également les avantages et les désavantages du Court Pouce. Pour lui, le fait que cette école soit itinérante est un réel avantage, cela permet de créer des liens avec plus d'enfants. Il évoque le fait que le Court Pouce entre dans le territoire de l'enfant (son école), il s'agit d'un lieu connu pour lui, il se sent donc plus à l'aise et en sécurité. Il énonce comme désavantage le fait de ne voir les enfants qu'une fois par semaine, ce qui

empêche parfois d'approfondir des thèmes importants parce que les enfants oublient d'une semaine à l'autre.

Il reconnaît que sans une bonne équipe, il serait impossible de remplir la mission que le Court Pouce s'est donnée, raison pour laquelle il s'investit énormément pour constituer ses équipes, chose qui pourrait être rapportée comme élément de stabilité lors d'une évaluation. *«... on prend vraiment du temps pour essayer d'avoir une bonne équipe pour encadrer les enfants {...} je sais que le Court Pouce a coulé parce qu'ils n'étaient plus que deux, ils couraient partout, nous on prend vraiment du temps : en septembre pour aller chercher de quoi se construire une équipe qui soit viable jusque décembre {...} et puis de février à mai, à fin mai...»*

Le travail de l'équipe ne se soucie pas du bien-être des enfants qu'à l'école mais aussi à la maison. C'est pourquoi un travail d'accompagnement des parents est parfois nécessaire pour leur faire « admettre » les difficultés de leurs enfants. En ce sens, les compétences psychosociales de La Chaloupe sont d'une aide précieuse. *« ...on doit pouvoir travailler avec les parents : si votre enfant là il est en cinquième et qu'il n'est pas prêt, il rame {...} Donc il faut peut-être aussi travailler ça : alléger les choses {...} Est-ce que c'est un drame que votre enfant rate ? Est-ce que vous allez moins l'aimer pour ça ? C'est peut-être ça {en parler avec les parents} qu'il faut essayer de faire...»*

Il nous fait part de son ressenti vis-à-vis de l'impact du Court Pouce, des résultats visibles, des retours qu'il peut avoir, et nous donne l'augmentation de la fréquentation comme indicateur de performance à évaluer. Il constate que les enfants font d'énormes progrès, les différents retours informels avec les parents ou professeurs en attestent *« J'ai des retours de profs, certains de directions. Mais beaucoup plus des parents, en fait »*. Il évalue l'impact au niveau des enfants grâce à leurs notes mais aussi lorsqu'il constate un changement dans leur comportement social de même que dans leur réaction vis-à-vis de certaines situations difficiles que ce soit à l'école ou à la maison. *« ...ce qui est visible au niveau des élèves, bien les notes, l'intégration des enfants par rapport au groupe, on voit des enfants qui venaient avec des comportements... qui étaient exclus {...} on voit les changements sur l'élève lui-même, et puis on a le retour des parents... »*

Enfin il estime que c'est l'ouverture d'esprit qui aura le plus d'impact sur la vie future de l'enfant. *« C'est l'ouverture d'esprit qui va être importante pour eux dans leur vie future, ça c'est quelque chose de primordial et je pense qu'on joue là-dessus, on joue vraiment plus sur comment eux vont se situer par rapport au monde, par rapport aux choses... »*

Actuellement, le seul critère que Le Court Pouce observe réellement est la hausse de la fréquentation, passant du simple au double pour cette année scolaire 2014-2015.

Commune de Court-Saint-Etienne

A la Commune de Court-Saint-Etienne, nous avons rencontré Madame Alberte Hérent Guiot, échevine en charge de l'enseignement, de la famille, des aînés, de la culture et du tourisme. Comme nous l'avons dit plus haut, les mêmes buts ressortent dans ce témoignage.

Madame Hérent Guiot se montre particulièrement sensible à l'amélioration du comportement des enfants. Elle insiste sur l'importance de l'amélioration du bien-être des enfants, de leur épanouissement par les diverses activités créatives proposées au Court Pouce. *« ... à la dernière heure, ils ont des activités manuelles ou alors ils peuvent s'exprimer d'une certaine façon, créer des choses {...} ce qui est important, outre la réussite scolaire c'est le bien-être des enfants, qu'ils se sentent aimés et suivis... »*

Elle nous parle aussi de l'évaluation du Court Pouce qui serait selon elle prouvée par l'assiduité des enfants qui viennent de leur plein gré. Dans cette optique, elle se contente du rapport d'activité annuel fourni par le Court Pouce (Annexe n°2, p.97) ainsi que des nombreux contacts qu'elle entretient avec certains membres de l'équipe, en effet deux d'entre eux sont « détachés » par la commune.

Elle attire l'attention, tout comme Monsieur Piret, sur le fait que bien souvent ce ne sont pas que les enfants qui ont besoin d'aide mais aussi leurs parents *« ...une aide justement pour les enfants {...} il y a certains parents qu'il faudrait bien aider aussi »*.

Elle nous donne finalement son ressenti en tant que « bailleur de fonds » concernant le Court Pouce. Elle a un avis très positif et est très heureuse que via ce projet, la commune contribue à donner aux enfants des moyens pour s'en sortir, quels que soit leur contexte familial, social ou culturel. *« Vis-à-vis du Court Pouce, mon sentiment est très positif {...} c'est*

donner des moyens supplémentaires aux enfants pour qu'ils réussissent, pour qu'ils s'en sortent. Il y en a certains, dans certains milieux familiaux qui ne sont pas toujours gâtés...».

Nous avons également rencontré au même moment Monsieur Jonathan Meyers qui est coordinateur et animateur au sein de La Chaloupe J Court et du Court Pouce.

Il nous confie que le Court Pouce suit les quatre missions du décret concernant les écoles des devoirs. « ... *les quatre missions touchent toutes à l'épanouissement scolaire, mais surtout individuel de l'enfant, culturel, social.* »

Il pense, tout comme Monsieur Nicolas Piret, que l'augmentation de la fréquentation du Court Pouce représente actuellement un des critères d'évaluation privilégié de l'efficacité des actions mises en œuvre. « ...*il se trouve que en pratique, on est souvent complet dès les inscriptions ouvertes {...} on peut très difficilement, sauf si l'équipe se renforce, accueillir d'autres enfants* ».

Il donne également d'autres pistes pour évaluer la performance tels que l'amélioration des résultats des élèves, les retours informels des parents, des enfants, les relations avec les professeurs... « ...*on a beaucoup de retours des parents, des enfants parce qu'on vit des choses avec eux, avec les parents, on les rencontre assez souvent, avec les profs, bien on a parfois moins de retours, donc c'est une question d'implication* ».

Les résultats scolaires restent un bon indicateur de l'efficacité de l'école des devoirs, ce retour se fait actuellement de manière informelle. « ... *les profs qui viennent vers nous et qui disent : 'depuis qu'untel est inscrit ici, on voit la différence', le bulletin, on ne regarde pas toujours, mais quand les enfants nous le montrent, c'est toujours intéressant...*»

Il rejoint les dires de Luc Descamps en admettant que pour le moment, le Court Pouce ne dispose pas d'outils de mesure formels pour s'évaluer « *On n'a pas trop d'outils de mesure, et c'est aussi la demande de La Chaloupe et de la Banque Degroof, on n'a pas vraiment, maintenant, c'est des rencontres formelles, ou informelles avec les parents, des interpellations par les parents...* »

Il nous parle également d'une dimension qu'il estime importante, tout comme Monsieur Piret : la création de liens entre les enfants et les animateurs, bénévoles, volontaires etc. De

même, il apprécie que le Court Pouce crée des liens avec les parents afin que tout se passe pour le mieux dans l'intérêt des enfants.

Le Court Pouce a fait le choix de favoriser dans ses groupes la plus grande mixité intellectuelle possible : cela permet aux plus faibles d'être « tirés » vers le haut et aux plus forts de prendre des responsabilités en aidant ceux qui en ont besoin « *...on trouve positif d'avoir des enfants qui n'ont pas besoin d'un soutien scolaire nécessairement parce que c'est eux parfois qui tirent le groupe vers le haut, avec leurs amis, et ça c'est toujours bon signe...* »

Pour lui, les effets visibles du Court Pouce c'est l'épanouissement des enfants qui le fréquentent, le fait qu'ils se sentent mieux à l'école. Il observe que les enfants sont de plus en plus heureux et épanouis après être passé par le Court Pouce, il nous dit : « *ça les libère, c'est au jour le jour, qu'on les voit* »

Il insiste aussi sur le fait que la qualité du Court Pouce dépend de la qualification de l'équipe qui encadre les enfants, souvent des pensionnés de l'enseignement, de l'éducation ou du secteur psychologique ou social. Il y a également de futurs enseignants, des jeunes qui font des études dans le domaine social ou éducatif. « *...des personnes retraitées de l'enseignement, des jeunes qui ont fait des formations d'animateurs, qui font des études de futur enseignant, et si on ne veut pas avoir de mauvaise surprise, il faut demander le diplôme, et surtout un certificat de bonne vie et mœurs, ça c'est obligatoire...* »

Enfants

Nous avons enfin rencontré un groupe d'enfants qui suivent le Court Pouce à l'école de Sart. Ce groupe de neuf enfants était sous la responsabilité de Madame Sylvie Mollemans, animatrice du Court Pouce, avec qui nous avons également pu échanger quelques mots. Nous avons également eu l'opportunité de rencontrer deux jeunes volontaires, l'un en décrochage scolaire en processus de « réintégration sociale » à La Chaloupe et l'autre, une canadienne anglophone, en année sabbatique.

Les enfants nous disent qu'ils ont fini leurs devoirs, qu'ils ont des meilleurs points, qu'ils apprécient les activités proposées, qu'ils sont reconnaissants de l'aide scolaire apportée par les animateurs et les volontaires. Les enfants sont également conscients des raisons pour

lesquelles ils participent au Court Pouce, que ce soit à la première ou à la deuxième heure
« *Parce qu'on doit travailler {...} pour réussir mes études {...} Pour que les profs nous aident* ».

Ils apprécient tout particulièrement les animations, qu'elles tournent autour de sujets graves comme la scolarité difficile des enfants en Haïti ou autour d'activités plus ludiques telles que des bricolages, de la cuisine... « *...des animations {...} on fait aussi des bricolages avec tous les gens de la classe {...} des décorations et qu'on a fait des fleurs {...} quand on a fait des gaufres {...} on a fait le cinéma {...} le truc qu'on devait mettre dans la boîte pour Haïti* »

Les enfants sont pour la majorité conscients de l'utilité du Court Pouce, que ce soit pour améliorer leurs résultats ou pour ne plus rien avoir à faire d'autre à la maison que jouer
« *...moi j'ai tout fini mes devoirs {...} ouais, j'ai plus rien à faire...* ». Ils reconnaissent que le soutien scolaire qu'ils reçoivent les aide à remédier à leurs difficultés « *Oui {...} ça arrive que je ne comprends pas tout {en classe, à l'école, sous-entendu qu'il peut remédier à ça au Court Pouce}* » et que par la suite ils comprennent plus facilement les notions abordées en classe et ont de meilleurs bulletins.

Preuve en est de la volonté de mixité des groupe : un enfant nous dit qu'il n'a pas besoin de venir au Court Pouce parce qu'il écoute bien en classe « *...mais NON {ce n'est pas utile} !!! Parce que moi j'écoute bien en classe !!! {...} ...pas comme certains!!!* »

La majorité des enfants que nous avons rencontrés nous affirment qu'ils aiment beaucoup venir au Court Pouce.

Matrice objectifs/interview

Suite à l'analyse des interviews qualitatives, nous pouvons constater que les intervenants définissent cinq objectifs qui sont directement en lien avec la mission du Court Pouce et ses principaux bénéficiaires, les enfants : les résultats scolaires, le développement et l'épanouissement de l'enfant, les relations et liens qui se créent, le respect de l'égalité des chances, le développement de l'autonomie. Deux autres objectifs sont plus liés au point faible des ASBL, la gouvernance : le manque d'évaluation formalisée dû à une mission pas clairement énoncée et le manque d'outils de communication formalisés. Le dernier objectif concerne les aspects financiers qui doivent dans tous les cas être abordés.

La matrice objectifs/intervenants nous permet de constater que tous les intervenants tiennent le même discours pour les mêmes objectifs.

	Résultats scolaires	Développement-Epanouissement	Relationnel	Egalité des chances	Autonomie	Evaluation-Gouvernance	Outil de partage d'informations	Finance			
Luc Descamps	X	X	X	X	X	X	X	X			
Mario Marchi	X	X		X	X	X					
Marie-Hélène Houdé	X	X		X	X	X	X	X			
Silvia Steisel	X	X	X	X		X	X				
Commune de C-St-E	X	X	X	X		X	X	X			
Nicolas Piret	X	X		X	X	X		X			
Enfants	X		X								
Nom de l'intervenant	Matrice objectifs/intervenants										

Pour conclure l'analyse de ces interviews, nous constatons que : que ce soit intuitif ou réfléchi, toutes les écoles des devoirs se conforment aux quatre objectifs définis par le décret sur les écoles des devoirs (Annexe n°17, p.231).

4.6. Elaboration de l'outil de mesure de la performance

Suite au benchmark et à l'analyse des interviews menées auprès du Court Pouce et de ses parties prenantes, nous savons que beaucoup de facteurs peuvent être évalués pour rapporter de la performance de celui-ci.

Nous allons ici nous concentrer sur ceux qui semblent les plus pertinents, qui reviennent plusieurs fois au travers des dires de nos intervenants. Nous les assemblerons ensuite pour former « notre » outil de reporting de la performance du Court Pouce. Nous présenterons ensuite cet outils au travers d'un Balanced Scorecard afin que, une fois celui-ci mis en œuvre, le Court Pouce puisse avoir une vision globale de son impact sur ses parties prenantes et des actions qu'il doit mettre en œuvre pour consolider son service et l'étendre, si il le souhaite, dans les meilleures conditions, aux enfants de 12 à 18 ans, couvrant ainsi l'entièreté du cursus scolaire obligatoire des jeunes.

Remettons de l'ordre dans nos idées en définissant quelle est la demande de la Fondation Degroof et quels sont les objectifs de La Chaloupe afin de savoir comment les agencer.

Ce qui intéresse la Fondation Degroof	Ce qui intéresse La Chaloupe
Activateur d'avenir <u>Moyen</u> : Lutte contre décrochage scolaire → Sponsoration EDD	Pour une meilleure égalité des chances, ensemble, un bout de chemin vers l'autonomie. Moyen entre autres : → Reprise EDD Court Pouce
Evaluation du projet <u>Moyen</u> : → Demande d'un outil permettant l'évaluation des performances du Court Pouce • Réussite scolaire • (Ré)intégration dans l'école • Impact sur la société	Egalité des chances <u>Moyen</u> : • Participation « symbolique » voire nulle
	Epanouissement personnel – social de l'enfant <u>Moyens</u> : • Mixité intellectuelle, sociale, ethnique • Activités d'ouverture sur le monde, • Stimulation de l'estime, la confiance en soi et envers les autres Amélioration des résultats scolaires <u>Moyens</u> : • 1 heure de soutien scolaire • Petits groupes (3/4 enfants) • Bénévoles/Volontaires qualifiés

	Développement de l'autonomie <u>Moyens</u> • Expérimentation de choses nouvelles • Responsabilisation dans le groupe • Prise de confiance en soi • Prise de conscience de ses aptitudes
	Impact sur la société <u>Moyens :</u> • EDD citoyenne • Conseil Communal des Enfants • Activités basées sur Solidarité • Activités basées sur Solidarité Kénia

Nous pouvons maintenant définir les objectifs principaux poursuivis par le Court Pouce, les stratégies élaborées pour y parvenir ainsi que les critères de performance qui y sont associés (voir Figure 11 : Le Balanced Scorecard du Court Pouce).

Pour rappel, lors de la construction d'un Balanced Scorecard à destination des organisations sans but lucratif, la mission est élevée au centre du modèle.

La Mission

Le Court Pouce est une école des devoirs itinérante citoyenne qui vise à donner une meilleure égalité des chances aux enfants dont elle assure le suivi scolaire mais aussi développer leur épanouissement dans la vie et leur autonomie.

Les enfants

L'amélioration des résultats scolaires est souvent le premier critère qui ressort des interviews. Il vise à aider les enfants dans la réalisation et la compréhension de leurs travaux scolaires, de remédier aux lacunes éventuelles, de réconcilier les enfants avec le système scolaire et enfin de lui permettre d'acquérir une méthode de travail. Il consiste en l'observation des résultats scolaires des enfants au cours de l'année afin de vérifier si le Court Pouce a pu aider ceux-ci à résoudre certaines difficultés qu'ils ont rencontrées. Ce critère sera évalué grâce aux indicateurs « **résultats des élèves** », « **assiduité aux cours** » et « **amélioration de l'organisation** ». Ce dernier indicateur concerne l'organisation du travail de l'enfant, la façon dont il gère son travail, si son journal de classe est en ordre, si il dispose

du matériel adéquat lorsqu'il rentre chez lui pour faire ses devoirs etc. (et non pas dans le sens d'une organisation).

Le développement et l'épanouissement de l'enfant fait également partie des éléments qui ressortent de l'enquête réalisée. Il vise à développer les aptitudes intellectuelles, sociales et culturelles de l'enfant, son ouverture sur le monde et ses problématiques. Le Court Pouce remplit cet objectif au travers d'activités assurées par les animateurs et volontaires durant la deuxième heure de prise en charge des enfants. Les indicateurs qui y sont associés pour évaluer la performance sont « **le bien-être des enfants** », le développement de sa « **curiosité, créativité** » et enfin le fait que l'enfant puisse trouver sa « **place dans le groupe** » dans la tolérance et le respect de chacun.

Les facteurs relationnels consistent en la création de liens intergénérationnels et interculturels et le partage des connaissances entre tous les acteurs de l'école des devoirs. Les indicateurs qui y sont associés sont « **le contact avec les parents** », « **le contact avec les professeurs** », « **le développement social de l'enfant** » et enfin la « **relation entretenue avec les bénévoles, volontaires et animateurs** ».

L'égalité des chances a été citée par toutes les parties prenantes interviewées (à l'exception des enfants). Pour le Court Pouce, cela se concrétise par une participation financière symbolique (ou nulle selon les cas) et la constitution de groupes hétérogènes. Le Court Pouce souhaite en effet que les enfants qui bénéficient de leurs services viennent de tous les horizons et ne soient pas tous en difficulté scolaire ou comportementale, partant du principe que les plus forts, responsabilisés, pourront aider les plus faibles et les tirer vers le haut. Les indicateurs choisis pour évaluer cet objectif sont « **la mixité dans le groupe** » et « **l'entraide** ».

Le développement de l'autonomie est exercé par l'expérimentation de multiples situations nouvelles et l'acquisition de canevas et d'automatismes afin que les enfants puissent se prendre en charge dans tous les aspects de leur vie. Les indicateurs qui vérifieront la réalisation de cet objectif sont « **l'esprit d'initiative** » et « **la prise en charge de soi** ».

Apprentissage organisationnel

L'amélioration de la gouvernance est un objectif qui est apparu suite à notre rencontre avec Monsieur Bernard Miche. Elle consistera en l'utilisation du Business Model Canvas qui devra être modifié lorsqu'il y a un changement dans l'organisation. Il permettra au Court Pouce de définir clairement sa stratégie, sa mission et ses objectifs.

La constitution d'une équipe compétente est la préoccupation majeure du Court Pouce : en effet c'est sur cette équipe que repose le succès du projet, les animateurs portent donc une attention toute particulière à la sélection des bénévoles et volontaires. Pour ce faire, un entretien individuel est mené avec beaucoup de sérieux et les compétences socio-éducatives et morales sont soigneusement vérifiées. Ils choisissent majoritairement des enseignants retraités ou des étudiants du secteur psychopédagogique. Cet indicateur sera évalué de manière binaire « oui » ou « non ».

L'amélioration des scores obtenus en Responsabilité Sociétale sera évaluée grâce à l'utilisation systématique du Diagnostic 26000 présenté plus haut (ou disponible en Annexe n°16, p.228). Il faudra que le score du Court Pouce (ou de la Chaloupe) soit supérieur ou égal à 85, au moins dans les dimensions pertinentes (Gouvernance, Droits de l'homme, Relations et conditions de travail et Communauté et développement local).

Processus interne

La promotion des outils de partage de l'information : un « carnet de communication » a été construit pour pallier au manque de dialogue formalisé entre les enseignants, les parents, les animateurs, bénévoles et volontaires, PMS et enfin les enfants. Ce carnet a pour but de répondre de manière plus efficace aux difficultés que peut rencontrer l'enfant au cours de sa scolarité. Il ne devra pas être complété chaque semaine mais seulement lorsqu'une information importante doit être partagée. Il se constitue d'une page de couverture, d'une page de présentation de La Chaloupe et du Court Pouce, de l'identification des différents acteurs et de pages de communication. Nous vous encourageons vivement à aller y jeter un coup d'œil en Annexe n°21 p.239.

Pour compléter ce carnet et permettre de mesurer la performance du Court Pouce et vérifier la réalisation des objectifs mentionnés jusqu'ici, un questionnaire personnalisé, basé sur les témoignages des divers intervenants, a été réalisé pour chaque catégorie d'acteurs. A

nouveau nous vous encourageons à aller le voir en Annexe n°22 p.247, nous vous en présentons ici un bref aperçu. L'échelle choisie est une échelle de type Likert en 4 items (« ++ », « + », « - », « -- ») qui a été définie en regard du Diagnostic 26000.



Le Court Pouce et Nous, les parents de

Merci de prendre un peu de temps pour compléter ce questionnaire en entourant la figure qui vous semble le mieux correspondre à votre sentiment. Cela nous permettra de faire le bilan de cette année, et éventuellement de faire encore mieux l'an prochain.

Epanouissement personnel/social de votre enfant	++	+	-	--
Est-ce que votre enfant va plus volontiers à en classe depuis qu'il/elle va au Court Pouce ?				
Est-ce qu'il/elle se lève avec le sourire les jours d'école ?				
Est-ce qu'il/elle se dispute moins avec ses camarades ?				
Est-ce qu'il/elle s'est fait de nouveaux amis ?				
Est-ce qu'il/elle vous parle des activités de découverte des autres enfants du monde et autres ?				
Est-ce qu'il/elle est plus content(e) à la maison depuis qu'il va au Court Pouce ?				
Est-ce que son comportement s'est amélioré en classe ?				
S'il/elle a des petits frères et sœurs, est-ce qu'il/elle se dispute moins avec eux ?				
Est-il/elle moins timide ?				
Se contrôle-t-il/elle mieux/plus souvent ?				
Total				

Financier

L'aboutissement à l'équilibre financier du Court Pouce, l'utilisation du Balanced Scorecard devrait permettre au Court Pouce d'atteindre et de maintenir son équilibre financier. Des dires de Monsieur Luc Descamps, cet équilibre est déjà pratiquement atteint grâce à une ventilation des ressources globales de La Chaloupe vers les différents projets et l'obtention d'un niveau de subside optimal. Cette vérification se fera au niveau de chaque projet individuellement pour s'assurer de sa solidité, ce qui entrainera le constat suivant : le montant des subsides est-il suffisant ou pas. Le cas échéant, une demande de financement supplémentaire devra être envisagée (ce qui a déjà été fait avec le financement de la Fondation Degroof).

Le rapport sur l'utilisation des ressources, pour cet objectif il faudra veiller à maintenir un taux de fréquentation le plus haut possible afin de s'assurer suffisamment de rentrées financières, enfin il faudra vérifier que les fonds propres de La Chaloupe sont suffisants que pour subvenir aux besoins des projets.

Figure 11. Balanced Scorecard du Court Pouce – Indicateurs de performance

Mission						
Le Court Pouce est une école des devoirs citoyenne itinérante qui vise à donner une meilleure égalité des chances aux enfants dont elle assure le suivi scolaire mais aussi développer leur épanouissement dans la vie et leur autonomie.						
Objectifs	Stratégie	Indicateurs	Valeur cible	Résultat	Ecart	Remarques
Enfants						
L'amélioration des résultats scolaires	Aide aux devoirs, aux leçons	Résultats des élèves	++			Voir échelle questionnaire
	Remédiation					
	Réconciliation des enfants avec le système scolaire	Assiduité aux cours	++			
	Acquisition d'une méthode de travail	Amélioration de l'organisation	+			
Le développement et l'épanouissement de l'enfant	Ecoute de l'enfant	Bien-être des enfants	+			Voir échelle questionnaire
	Proposition des activités de développement, d'ouverture sur le monde	Curiosité / Créativité	+			
	Education à la tolérance	Place dans le groupe	++			
Les facteurs relationnels	Partage des connaissances et création de liens intergénérationnels/interculturels	Contact avec les parents	+			Voir échelle questionnaire
		Contact avec les professeurs	+			
		Développement social de l'enfant	++			
		Relation avec le bénévole - volontaire - animateur	++			
L'égalité des chances	Participation financière symbolique	Mixité dans les groupes	1			1= oui 0= non
	Constitution de groupes hétérogènes	Entraide	++			Voir échelle questionnaire
Le développement de l'autonomie	Expériences de situations nouvelles	Esprit d'initiative	+			Voir échelle questionnaire
	Acquisition de canevas et d'automatismes	Prise en charge de soi	++			

Evaluation de l'impact d'une ASBL

Apprentissage organisationnel						
L'amélioration de la gouvernance	Utilisation du Business Model Canvas	Définition claire de la mission	++			Voir Business Model Canvas
		Definition claire de la stratégie	++			
		Définition claire des objectifs	++			
La constitution d'une équipe compétente	Entretien individuel avec les bénévoles et volontaires	Bagage et/ou expérience éducative	1			1= oui 0= non
L'amélioration des scores obtenus en Responsabilité sociétale	Utilisation du Diag 26000	Score obtenu Gouvernance	85 dans toutes les catégories pertinentes (celles en couleurs)	81	-4	Se rapporter au Diag 26000
		Score obtenu Droits de l'homme		96	+11	
		Score obtenu Relations et conditions de travail		85	0	
		Score obtenu Environnement		75		
		Score obtenu Loyauté des pratiques		75		
		Score obtenu Questions relatives aux consommateurs		75		
		Score obtenu Communauté et développement local		89	+4	
Processus interne						
La promotion des outils de partage d'information	Utilisation du Carnet de Communication	Amélioration de la communication entre le Court Pouce et les parents	++			Voir échelle questionnaire
		Amélioration de la communication entre le Court Pouce et les professeurs	++			
		Carnet utilisé par l'enfant	++			
	Utilisation du questionnaire	Taux de retour du questionnaire	+			

Indicateurs et critères de performance

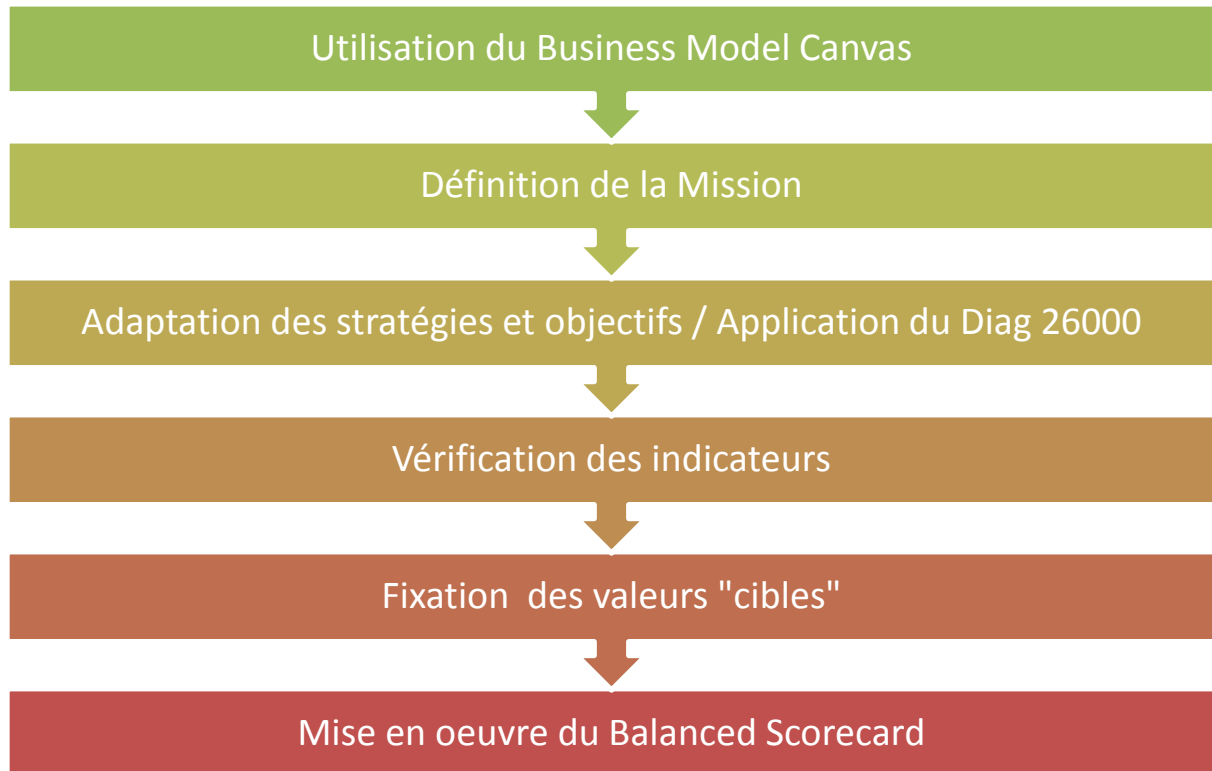
Financier (La Chaloupe)						
L'aboutissement à l'équilibre financier du Court Pouce	Ventilation des ressources globales vers les différents projets	Tous les projets disposent de suffisamment de financement	10	8	-2	Exemple pour 10 projets, 8 sont financés les deux autres "pas"
	Obtention d'un niveau de subsides optimal	Montant des subsides	Montant souhaité	Montant obtenu	Ecart	
Le rapport de l'utilisation des ressources	Maintien du taux de fréquentation le plus haut possible	Maximum de la capacité	60 enfants	65	+5	
	Assurance que les Fonds Propres de La Chaloupe sont suffisants pour subvenir au soutien des projets	Fonctionnement "autonome" de chaque projet	10	8	-2	Exemple pour 10 projets, 8 sont autonomes les deux autres "pas"

Au terme de cette analyse, nous avons donc compilé dans le Balanced Scorecard les onze objectifs principaux poursuivis par l'école des devoirs « Le Court Pouce » qui sont en parfait accord avec les quatre missions définies par le Décret sur les écoles des devoirs (Annexe n°17, p.231). Ces objectifs seront évalués grâce à 27 indicateurs (les dimensions du Diagnostic 26000 sont considérées comme 1 seul indicateur car il s'agit d'un modèle à part entière intégré au BSC). Ces indicateurs sont issus des interviews et de l'analyse stratégique que nous avons menées. Le Balanced Scorecard a été choisi pour présenter ces données de la manière la moins « complexe » possible afin de le rendre facilement appréhendable par l'équipe du Court Pouce et de La Chaloupe.

L'objectif de ce modèle et de l'évaluation de ces indicateurs est de minimiser les écarts entre les valeurs cibles (fixées comme objectif) et les valeurs « réalisées ». L'obtention de ces valeurs réalisées sera rendue possible grâce au questionnaire que nous avons construit (Annexe n°22, p.247) ainsi qu'au Diagnostic 26000. Le volet Gouvernance, lui, sera développé grâce au Business Model Canvas qu'il faudra modifier si le Court Pouce ou La Chaloupe décident de poursuivre d'autres missions ou de diversifier leur stratégie.

Ce modèle prend en considération toutes les parties prenantes du Court Pouce et attestera de son impact sur celles-ci.

Voici le schéma poursuivi lors de l'élaboration du Balanced Scorecard du Court Pouce, il peut servir de guide chaque fois qu'une modification « importante » du Balanced Scorecard s'impose.



Il est à remarquer que le Diagnostic 26000 sert d'outil d'amélioration continue de sa Responsabilité Sociétale, il n'est donc pas utile de le mettre en œuvre sans modification majeure de la structure. Néanmoins, il est souhaitable de l'inclure dans le bilan annuel de l'organisation.

Chapitre 5 : Recommandations

Dans ce Chapitre nous allons émettre les différentes recommandations s'adressant au Court Pouce mais aussi à la Fondation Degroof.

Le Court Pouce

Concernant le Court Pouce, nous lui recommandons d'avoir recours au Business Model Canvas afin d'avoir un réel suivi de sa gouvernance, sa mission, ses objectifs et les différents éléments stratégiques qui y sont associés. Nous avons en effet remarqué que les écoles des devoirs que nous avons eu l'occasion d'approcher ne sont pas très au point au niveau de la gouvernance, il faut donc que le Court Pouce porte une attention particulière à cette problématique dans les années à venir, surtout si leur objectif est d'améliorer leurs processus de rapport de leur performance sur le long terme.

Nous recommandons dans cette optique au Court Pouce de se servir du **Carnet de Communication** que nous avons conçu, et qui devra bien entendu être adapté. En effet nous n'avons pas la prétention d'avoir de quelconques notions en ce qui concerne la pédagogie et ses techniques particulières. Il pourra être utilisé par les professeurs, parents, enfants, et animateurs afin que ceux-ci puissent communiquer efficacement les uns avec les autres de manière la plus efficiente possible. Ce carnet pourra servir à identifier et communiquer sur les besoins ou difficultés des enfants.

Nous avons conçu, en regard de nos résultats et des critères de performance qui sont ressortis de notre analyse, un questionnaire qui prend en compte l'avis des professeurs, parents, enfants, animateurs. Il semble que cet outil se révélera particulièrement utile pour le Court Pouce s'il désire rendre compte de son impact sur ses parties prenantes. Ici encore, il peut être sujet à des modifications, nous ne nous substituons pas au jugement et à l'expérience des animateurs et du staff de La Chaloupe.

Les outils proposés se montreront efficaces si ils sont suivis dans le temps, nous recommandons donc au Court Pouce de les mettre en œuvre une à deux fois par an (excepté le volet RSE) afin de pouvoir évaluer sa performance et ses impacts et ainsi être en mesure de communiquer ces informations aux parties prenantes qui en feront la demande. Ces outils peuvent également permettre au Court Pouce de se mettre plus formellement dans une dynamique d'amélioration continue de ses services.

Nous recommandons au Court Pouce, s'il souhaite développer ses activités auprès de la population de l'enseignement secondaire, de vérifier la validité des différents éléments du Balanced Scorecard, ainsi que d'adapter la proposition de carnet de communication et le questionnaire que nous avons soumis.

La Fondation Degroof

Au vu de l'analyse qui a été faite, il est apparu que les écoles des devoirs, en ce compris le Court Pouce, ne se concentrent pas sur l'aspect performance de leurs activités. Les mesures ne sont ni systématiques, ni formalisées, ce qui rend la tâche de proposition de critères de performance et d'indicateurs difficile. Il ressort néanmoins que la Fondation Degroof ne définit pas suffisamment clairement ce qu'elle attend en termes de reporting lorsqu'elle finance un projet. De ce fait, nous recommandons à la Fondation Degroof de proposer des outils tels que ceux que nous avons employés pour le Court Pouce afin de clarifier ses attentes. Il s'agirait donc de fournir aux organismes qu'elle finance, une carte stratégique à remplir ainsi qu'un outil de mesure de performance comprenant les indicateurs à évaluer. Bien entendu, certaines adaptations devront être concédées en fonction des projets.

De plus, suite à l'entretien tenu avec Madame Silvia Steisel, il ressort que la Fondation Degroof ne mesure pas l'impact global des actions qu'elle finance, ce qui est à notre sens un peu regrettable. En effet, si elle avait une vision globale de ses actions, elle pourrait elle-même attester de sa performance plus efficacement. En outre, de « nouveaux » outils sont mis à la disposition des entreprises bancaires qui leur permettent de développer des « social bonds », c'est-à-dire du capital à risque spécialement conçu pour l'investissement dans les projets à visée sociétale. Ce type de capital à risque peut être remboursé par l'Etat à la Fondation si une preuve de performance est fournie. Au final, la Fondation Degroof pourrait, au lieu de pratiquer un simple financement philanthropique, faire grossir son capital à destination sociétale. En effet, si la Fondation Degroof se voyait rembourser une partie des fonds qu'elle investit dans les projets, elle serait en mesure de financer encore plus de projets. Nous n'avons pas la prétention d'être spécialiste de ce genre de mode de financement mais il nous semblait opportun de le signaler.

Chapitre 6 : Conclusion

6.1. Résumé de l'étude

Le Court Pouce, école des devoirs itinérante officiant dans quatre écoles de la Commune de Court-Saint-Etienne, a été repris il y a un an par l'ASBL La Chaloupe suite à une année d'arrêt de ses activités. La Chaloupe a, pour relancer le projet, fait une demande de financement de 10.000 € (pour l'année 2014-2015) à la Fondation Degroof. Celle-ci, finance entre autres des projets en relation avec la scolarité des jeunes. La Fondation Degroof a donc demandé, suite à ce financement, que le Court Pouce lui fournisse un rapport sur sa performance et sur les impacts sociétaux d'un tel projet sur ses parties prenantes.

Nous avons donc analysé la situation à l'aide de différents outils trouvés soit dans la littérature scientifique, soit suite à la rencontre avec des experts dans le domaine. Nous avons également mené une étude qualitative auprès des parties prenantes du Court Pouce afin d'en dégager les critères dont il faut tenir compte lors de l'évaluation de la performance et de l'impact de ce projet en particulier.

Suite à notre analyse, il est ressorti que le Court Pouce doit renforcer sa gouvernance en définissant clairement sa stratégie, sa mission et ses objectifs, c'est dans cette optique que nous avons réalisé, et fait valider par le directeur de La Chaloupe, le Business Model Canvas du Court Pouce. Nous avons donc défini quels sont ses partenaires clés, ses activités clés, ses ressources clés, sa proposition de valeur, son segment client, la relation qu'il entretient avec ses « clients, les canaux qu'il utilise pour fournir ou promouvoir son service, sa structure de coûts et ses sources de revenus. Il en ressort que la mission du Court Pouce est de donner une meilleure égalité des chances aux enfants dont il assure le suivi scolaire mais aussi l'épanouissement dans la vie et le développement de leur autonomie.

Nous avons également appliqué le Diagnostic 26000 (dérivé de l'ISO 26000) afin d'évaluer le Court Pouce sur les différentes dimensions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises tout en gardant en tête qu'elles ne sont pas toutes pertinentes pour le Court Pouce. Nous avons néanmoins préservé la totalité des dimensions pour garder une vision globale, mais nous insistons sur les dimensions Gouvernance, Droits de l'homme (dans le sens de l'ouverture des enfants à cette problématique), Loyauté des pratiques (dans le sens où elle encourage la mixité sociale et l'ouverture), et la Communauté et développement local.

Evaluation de l'impact d'une ASBL

Sur base de tous ces outils, apprentissages théoriques et témoignages, nous avons construit notre propre outil de mesure de la performance en le présentant sous la forme d'un Balanced Scorecard. Il ressort de notre étude que les objectifs poursuivis par le Court Pouce sont : l'équilibre financier du Court Pouce, l'amélioration des résultats scolaires des enfants, le développement et l'épanouissement de l'enfant, les facteurs relationnels c'est-à-dire les liens qui se créeront avec les encadrants, l'égalité des chances, le développement de l'autonomie des enfants et l'amélioration des outils de partage d'information. Afin de mesurer l'impact de ces objectifs sur les parties prenantes du Court Pouce, il nous a fallu identifier les indicateurs de performance pertinents à évaluer. Ils sont au nombre de 27 et se présentent comme suit :

Objectifs	Indicateurs			
Amélioration des résultats scolaires	Résultat des élèves	Assiduité aux cours	Amélioration de l'organisation	
Développement et épanouissement de l'enfant	Bien-être des enfants	Curiosité / Créativité	Place dans le groupe	
Facteurs relationnels	Contact avec les parents	Contact avec les professeurs	Développement social de l'enfant	Relation avec les bénévoles volontaires animateurs
Egalité des chances	Mixité dans les groupes	Entraide		
Développement de l'autonomie	Prise en charge de soi	Esprit d'initiative		
Amélioration de la gouvernance	Définition de la mission	Définition de la stratégie	Définition des objectifs	
Constitution d'une équipe compétente	Bagage et / ou expérience éducative			
Amélioration des scores obtenus en RSE	Scores obtenus au Diag 26000			
Promotion des outils de partage de l'information	Taux de retour du questionnaire	Amélioration de la communication entre le Court Pouce et les professeurs	Amélioration de la communication entre le Court Pouce et les parents	Carnet complété par l'enfant
Aboutissement à l'équilibre financier	Tous les projets disposent de suffisamment de financement	Montant des subsides		
Rapport de l'utilisation des ressources	Maximum de la capacité	Fonctionnement autonome de chaque projet		

De plus afin de compléter l'analyse, nous recommandons au Court Pouce d'utiliser, de manière évolutive, le Business Model Canvas afin de toujours avoir une vision claire de sa mission, sa stratégie et ses objectifs ainsi que l'utilisation périodique du Diagnostic 26000 pour s'assurer de la performance sociétale du Court Pouce et améliorer les dimensions pertinentes. En plus de ces deux outils « formels », nous recommandons au Court Pouce d'avoir recours à un Carnet de Communication qui servira de lien entre les animateurs/bénévoles du Court Pouce, les enseignants, les parents des enfants, le PMS et les enfants afin que les besoins de ceux-ci soient pleinement satisfaits. Nous recommandons également au Court Pouce de faire remplir le questionnaire, outil indispensable pour compléter le Balanced Scorecard, après l'avoir remanié en fonction de son propre ressenti, afin d'évaluer la performance du Court Pouce au travers des différentes parties prenantes.

6.2. Implications théoriques de l'étude

Au terme de cette étude, nous avons exploré plusieurs pistes théoriques sur le reporting de la performance des ASBL. Il s'est avéré que bien que la littérature soit bien fournie, il était très difficile de déterminer des indicateurs de performance pour les organisations sans but lucratif. Il est donc ressorti que lorsqu'on s'intéresse à l'évaluation des organismes sans but lucratif, il faut impérativement faire une étude terrain approfondie. S'assurer de la gouvernance de ceux-ci, définir clairement leur mission, leur stratégie et leurs objectifs afin de savoir « ce qui doit être mesuré », et en tirer les indicateurs pertinents à utiliser.

6.3. Implications managériales et sociétales de l'étude

Cette étude nous a permis d'apporter un exemple concret de l'utilisation de trois outils utilisés de manière coordonnée (Balanced Scorecard, Business Model Canvas et Diag26000) permettant de répondre à la problématique du reporting de la performance et de l'impact de ses actions par une ASBL active dans le secteur des écoles des devoirs. Il est ressorti que la mission, la/les stratégie(s) poursuivie(s) et les objectifs sont d'une importance capitale même dans des structures de tailles réduites. En effet, seule une rigueur méthodologique dans la gouvernance permet de se positionner correctement pour rapporter de sa performance, de ses impacts et de se mettre en position d'amélioration continue des services proposés aux bénéficiaires. De plus, il apparaît que chaque situation révélera des particularités auxquelles il faudra porter attention afin de s'évaluer sur bases d'indicateurs pertinents.

6.4. Limitations et suggestions pour de futures recherches

Au cours de ce mémoire, nous avons rencontré certaines limites.

Premièrement, le nombre d'enfants interrogés était restreint, nous n'avons en effet pu organiser qu'un seul focus groupe comprenant 9 enfants. Il serait intéressant d'élargir ce panel et envisager de le décomposer en sous-groupes plus homogènes (6-8 ans et 9-12 ans). Les enfants comprennent vraiment bien pourquoi ils sont au Court Pouce, mais ils ont eu de la peine à l'exprimer certainement parce que la concentration enfantine est de courte durée, ensuite comme nous n'avons pas de formation pédagogique, la méthodologie que nous avons utilisée pour le questionnaire et l'entretien n'étaient peut-être totalement adéquates.

Deuxièmement, nous n'avons pas eu accès aux témoignages de parents ou de professeurs dont les élèves bénéficient des services du Court Pouce. Les professeurs n'ayant pas pu être approchés et les parents étant trop occupés que pour nous accorder une heure de leur temps.

Troisièmement, étant donné que nous n'avons mené que des études qualitatives, la fiabilité des indicateurs ne peut être avérée statistiquement. Elle correspond exclusivement à notre situation, il serait intéressant de soumettre cet outil à différentes structures sur une échelle plus large afin de pouvoir faire un traitement statistique des données en vue de valider la fiabilité des indicateurs proposés.

Quatrièmement, il est à mentionner que les deux derniers outils utilisés, respectivement le Business Model Canvas et le Diagnostic 26000, sont moins développés au niveau de la revue de la littérature scientifique car ils nous ont été amenés suite à l'évolution de l'analyse menée sur les écoles des devoirs et le Court Pouce.

Enfin, le modèle du Balanced Scorecard peut paraître difficile à mettre en place, cependant une fois établi il « suffira » de le mettre à jour à chaque période de reporting de la performance. Néanmoins, il faudra se donner le temps de le faire correctement, de compiler les données des enquêtes et les analyser.

Bibliographie

- Atkinson, A., & Epstein, M. (2000). Measure for measure: Eealizing the power of the Balanced Scorecard. *CMA Management*, 74(7), 22-28.
- Benjamin, L. M. (2012). Nonprofit Organizations and Outcome Measurement From Tracking Program Activities to Focusing on Frontline Work. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 431-447.
- Berland, N., & De Rongé, Y. (2011). Contrôle de gestions - perspectives stratégiques et managériales. Pearson Education.
- Bessire, D. (2000). Du tableau de bord au pilotage: l'entreprise au risqué de se perdre. *Actes du congrès de l'Association francophone de comptabilité*, Angers.
- Carman, J. G. (2009). Nonprofits, funders, and evaluation: Accountability in action. *The American Review of Public Administration*, 39(4), 374-390.
- Centrale Ethique. (s.d). *Diagnostic 26000*. En ligne
<http://test4.net/sv/PrjTestJ2?CODETEST=02736&REFTEST=ISO26000&FROM=WNpl83tW7u&QUOI=LSks85bX2c> consulté le 27 avril 2015.
- Chanal, V. (2011). Business Models dans l'innovation. *Pratiques et méthodes*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Choffel, D., & Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(2), 61-81.
- Cutt, J., & Murray, V. (2002). *Accountability and effectiveness evaluation in non-profit organizations*. Routledge.
- De Wolf, M., & Saerens, P. (2012). Éléments de droit des sociétés. Namur : Editions Erasme. Limal : Editions Anthemis.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of management accounting research*, 12(1), 1-17.

- International Organization for Standardization (ISO). (s.d). *Découvrir ISO26000*. En ligne <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm> consulté le 27 avril 2015.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2011). *Stratégique*, 9e édition. US: Pearson Education.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353-370.
- Kaplan, R. S. (2008). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the balanced scorecard to work. *The Economic Impact of Knowledge*, 315-324.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172-180.
- Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. *Journal of Education for Business*, 80(4), 222-230.
- Kendall, J., & Knapp, M. (2000). Measuring the performance of voluntary organizations. *Public Management Review*, 2(1), 105-132.
- Labie, M. (2005). Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif: vers un apport des tableaux de bord?. *Gestion*, 30(1), 78-86.
- La Chaloupe, (s.d). Site Internet de La Chaloupe. En ligne <http://www.lachaloupe.be> consulté le 20 mai 2014.
- Lejeune, C. (2013). Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion). Analyse qualitative. Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Loi relative au droit des volontaires du 3 juillet 2005 mise à jour le 18 juin 2014. (2014). *Moniteur belge*, 29 août, p.37309.

- MacIndoe, H., & Barman, E. (2012). How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits: Exploring a multidimensional measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Manville, G. (2007). Implementing a balanced scorecard framework in a not for profit SME. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(2), 162-169.
- Medina-Borja, A., & Triantis, K. (2007). A conceptual framework to evaluate performance of non-profit social service organisations. *International Journal of Technology Management*, 37(1), 147-161.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.
- Moingeon, B., & Ramanantsoa, B. (1995). Approche socio-économique du management stratégique. Management stratégique et compétitivité, *De Boeck Université*.
- Mousli, M. (2014). Mesure et pilotage de la performance de la RSE par un système de contrôle différencié : Le cas du Balanced Scorecard. *Revue de l'organisation responsable* 1(9), p. 57-70.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-140.
- Oriot, F. & Misiaszek, E. (2012). Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française. *Revue française de gestion* 6(225), p. 27-43.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems* 16(1).
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. Published November.

Prométhéa, s.d. Mécénat d'entreprise : Origine et évolution – définition. En Ligne <http://www.promethea.be/Mecenat-et-sponsoring/definition-et-tendances/definition-et-historique/definition> consulté le 13 avril 2015.

Ruwet, C. (2012). La RSE négociée : règles du jeu et contenus. Le cas d'ISO 26000. *Négociations*, 2(18), p. 93-108.

Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission impossible?: Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371-386.

Zimmermann, J. A. M., & Stevens, B. W. (2006). The use of performance measurement in South Carolina nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(3), 315-327.

Annexe

Liste des annexes

Annexe n° 1 :	Projet Pédagogique de La Chaloupe	p. 92
Annexe n° 2 :	La Chaloupe J Court : Rapport d'activité 2014	p. 97
Annexe n° 3 :	Business Model Canvas	p. 100
Annexe n° 4 :	Guides d'entretien Fondation Degroof – Silvia Steisel	p. 101
Annexe n° 5 :	Guide d'entretien Directeur de La Chaloupe – Luc Descamps	p. 105
Annexe n° 6 :	Guide d'entretien EDD – Piret – Marchi - Houdé	p. 111
Annexe n° 7 :	Guide d'entretien commune de Court Saint Etienne – Alberte Herent Guiot	p. 117
Annexe n° 8 :	Guide d'entretien Enfants – Focus group de neuf enfants	p. 121
Annexe n° 9 :	Retranscription de l'interview de Luc Descamps – Directeur de La Chaloupe	p. 124
Annexe n° 10 :	Retranscription de l'interview de Mario Marchi – Ecole des devoirs « 1 »	p. 138
Annexe n° 11 :	Retranscription de l'interview de Marie-Hélène Houdé – Ecole des devoirs de l'Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo	p. 163
Annexe n° 12 :	Retranscription de l'interview de Silvia Steisel – Fondation Degroof	p. 177
Annexe n° 13 :	Retranscription de l'interview de Alberte Hérent Guiot et Jonathan Meyer – Commune de Court Sain Etienne	p. 183
Annexe n° 14 :	Retranscription de l'interview de Nicolas Piret – Animateur au Court Pouce	p. 198
Annexe n° 15 :	Retranscription de l'interview des enfants en focus group	p. 221
Annexe n° 16 :	Questionnaire du Diagnostic 26000 et Score obtenu basé sur la norme ISO 26000 par le Court Pouce sur base des critères retenus	p. 228
Annexe n° 17 :	Décret école des devoirs de la Communauté Française de Belgique	p. 231
Annexe n° 18 :	Règlement de l'école des devoirs de l'Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo	p. 233
Annexe n° 19 :	Reporting de l'école des devoirs de l'Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo	p. 234
Annexe n° 20 :	Enquête relative au travail à domicile réalisée par l'Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo	p. 237
Annexe n° 21 :	Proposition d'un Carnet de Communication pour le Court Pouce	p. 239
Annexe n° 22 :	Proposition de questionnaires d'évaluation de la performance du Court Pouce et de son impact sur ses parties prenantes	p. 247

Annexe n°1 : Projet pédagogique de La Chaloupe

Pour une meilleure égalité des chances, ensemble, un bout de chemin vers l'autonomie est le fil conducteur de tous nos projets et interventions, qu'ils soient collectifs ou individuels.

Afin de s'assurer de la concrétisation de cet objectif dans chacune de nos actions, nous avons précisé les 9 points suivants comme étant nos axes prioritaires. Pour la plupart, ils concernent tant les membres de l'équipe que les jeunes avec qui nous travaillons. C'est que nous croyons à l'idée que l'on transmet davantage par l'exemple que par le discours. Ces axes servent donc de repères à l'évaluation des projets, de la politique globale du service, ou encore nous les prenons comme balises pour un travail avec un jeune en particulier ou avec un groupe précis.

L'accessibilité.

Pour viser cette *meilleure égalité des chances* La Chaloupe cherche avant tout à ce que ses services soient accessibles pour chaque jeune et chaque parent du territoire géographique qui est le nôtre. Cela implique qu'ils puissent tous s'**informer** de façon précise et efficace. C'est ainsi que nous avons travaillé à un nouveau site plus fonctionnel, dans lequel toutes les activités et tous les services de La Chaloupe sont détaillés. Affiches, folders et autres supports « papier » sont également distribués ponctuellement que ce soit dans les écoles ou les quartiers, afin de multiplier les sources d'information. Mais nous savons aussi que franchir la porte d'un service d'aide n'est pas une démarche facile. Nous tentons de mettre tout en œuvre pour que l'**accueil** chez nous soit chaleureux et l'information concrète, que ce soit lors d'un contact téléphonique ou lors de la première rencontre. Et parce que nous avons observé que certains jeunes plus fragilisés ne poussent pas la porte de notre service même s'ils en ont besoin, nous avons opté pour la **mobilité** et la **proximité** en nous **déplaçant** dans certains quartiers sociaux, afin d'y installer des permanences et des rencontres autour d'activités régulières.

La confidentialité.

La Chaloupe est un lieu où les jeunes et les familles peuvent **se confier** sans crainte que leurs paroles aient des conséquences dans leur vie quotidienne puisque nous leur garantissons la confidentialité, l'AMO travaillant sans mandat, donc sans rapport auprès des juges, des conseillers ou autres autorités. Nous proposons un espace où chacun peut **se poser**, prendre

le temps de réfléchir, et être **écouté**, par exemple lors d'un rendez-vous individuel ou familial, mais aussi au sein d'un groupe de parole ou d'un atelier d'expression. Nous y garantissons évidemment le **respect** de chacun, de ses opinions, de ses valeurs et de ses choix de vie. Nous cherchons aussi à sensibiliser les jeunes à la richesse qu'apporte la différence au sein d'un groupe.

La rencontre.

La Chaloupe est un espace de **rencontre** entre jeunes, entre jeunes et adultes, entre parents, entre parents et intervenants. Il est indispensable pour chacun de pouvoir **se lier**, d'*être quelqu'un pour quelqu'un*. Les rencontres qui se tissent au sein de La Chaloupe constituent une base solide à partir de laquelle il est possible d'échanger, donner, **recevoir** et construire en toute confiance. Un projet tel que le soutien scolaire concrétise particulièrement cet objectif, par un échange de savoirs, mais aussi par la création d'une relation par laquelle chaque partenaire apprend de l'autre. L'Année citoyenne est également un creuset dans lequel mille rencontres bouillonnent au fil des chantiers ; les voyages en Afrique sont également des occasions uniques de partages autour d'expériences diversifiées. Les liens qui se nouent à La Chaloupe sont autant d'occasion de **triangler** des relations qui parfois se referment sur elles-mêmes au sein de la famille, du quartier ou de l'école et peuvent empêcher d'avancer. L'ouverture par la rencontre d'un tiers « autre » prend alors toute son importance. L'expérience nous a appris combien la diversité et le mélange des « publics » qui constituent des leviers de changements puissants. Notre rôle est donc de tout mettre en place pour favoriser ces rencontres différentes, *tisser et créer du lien* dans une société dont on observe qu'elle en manque parfois cruellement.

L'optimisme.

En tant que travailleurs psycho-socio-éducatifs, notre rôle est de **valoriser** les **compétences** des jeunes, les **renforcer** dans leur estime d'eux-mêmes, mais aussi plus largement de témoigner d'une philosophie de vie optimiste. La Chaloupe cherche coûte que coûte à mettre en avant les **potentialités** de la situation du jeune ou de sa famille, toute problématique qu'elle puisse être. Cette démarche n'empêche pas que nous les **soutenons** tant dans leurs difficultés que dans leurs efforts. Parfois, l'aide que nous leur apportons se résume à les aider à changer de regard sur leur situation, il s'agit alors d'un **recadrage**. Cette

manie de dénicher les **ressources** les plus enfouies, nous voulons également l'appliquer à la mise en place de nos projets, en inventant des collaborations, en créant des synergies. Tournant résolument le dos à tout fatalisme, c'est ainsi que l'année citoyenne est née et qu'elle a été baptisée « L'univers des possibles ». Les conférences que nous organisons pour les parents sont également placées sous ce signe de l'optimisme, avec des intervenants qui proposent des pistes de réflexions pleines de confiance dans les compétences des familles.

La créativité.

A La Chaloupe nous croyons que le changement, l'évolution, la croissance (de la société, des familles, des équipes, des personnes) implique d'avoir de l'audace, d'oser **innover**. Nous aimons stimuler l'**imagination** de jeunes et des parents, les **surprendre** tant dans nos entretiens que dans nos activités, les amener à changer de regard sur eux-mêmes et sur le monde. C'est que la vie implique du mouvement et donc de continuels réajustements, que l'on soit parent, adolescent ou travailleur social. Nous avons développé des outils créatifs spécifiques pour certains projets, ainsi les ateliers et stages « Bien-être et expression de soi » sont comme des laboratoires au sein desquels les jeunes osent travailler l'argile ou l'aquarelle pour exprimer leurs rêves et leur identité. Ils gardent ensuite la trace en eux de leur créativité, et nous faisons le pari qu'ils peuvent la transposer dans d'autres contextes. Quant à nous, nous devons également faire preuve de créativité tant pour accrocher les jeunes que pour lancer et ensuite faire perdurer nos projets.

L'expression.

Les moyens de communications se multiplient mais ils ne facilitent pas toujours l'expression personnelle, intime. Chaque jeune mérite qu'on l'encourage à s'exprimer et surtout qu'on lui donne les moyens de le faire, que ce soit dans le cadre d'un projet personnel ou collectif, en lien avec des difficultés vécues ou pour soutenir son témoignage. Des récits de vie sont en cours afin de **médiatiser** cette parole des jeunes. Elle est également encouragée dans des projets comme le conseil communal des enfants, les jeunes reporters, ou encore les ateliers d'écriture fantastique ou les carnets de voyages en Afrique. Lors de l'accompagnement individuel aussi, les jeunes et les familles sont invités à mieux **communiquer**, nous offrons un cadre pour qu'ils puissent **oser**... se lâcher tout simplement.

La citoyenneté

Il nous semble primordial que les jeunes puissent **comprendre** la société dans laquelle ils vivent. Nous leur proposons donc des projets comme le voyage éducatif au Niger, le voyage sans pétrole ou le week-end vert dans lesquels ils peuvent se solidariser et **élargir** leur regard sur le monde. Le **développement durable** fait de plus en plus partie des enjeux prioritaires de tout un chacun, y compris les travailleurs et jeunes de La Chaloupe. C'est tant dans notre organisation générale que dans chacun de nos projets que nous voulons être attentifs à cette dimension qui implique de se questionner, s'informer, s'engager, s'ouvrir, choisir et aussi changer ses habitudes, quitter son confort et parfois renoncer. Par ailleurs, n'oublions pas qu'il n'est pas besoin de traverser les frontières pour exercer la **solidarité**. Le travail de quartier s'est imposé comme une priorité pour notre équipe, et nous cherchons encore à y développer nos projets. Les jeunes participent à des week-ends solidaires en prenant part à des opérations telles que 11-11-11 ou en encadrant des jeunes à mobilité réduite pour une sortie sportive.

La vision politique

Comment intervenir dans un monde si complexe sans s'arrêter pour l'**analyser** en prenant de la hauteur, en se questionnant sur les **enjeux**, les liens, en anticipant les conséquences possibles, en imaginant les changements à long terme. Ce devoir d'analyse, de remise en **question**, de **curiosité** implique d'aller chercher les informations, de dépasser les constats plaintifs, de débattre et de communiquer ses opinions. Nous voulons que l'équipe de La Chaloupe s'engage dans cette démarche, notamment par la publication régulière de « cartes blanches ». Nous visons également de partager aux jeunes que nous accompagnons, non pas des idées politiques, mais le souci du politique, c'est-à-dire l'intérêt pour des questions qui dépassent leur propre vie.

L'autonomie.

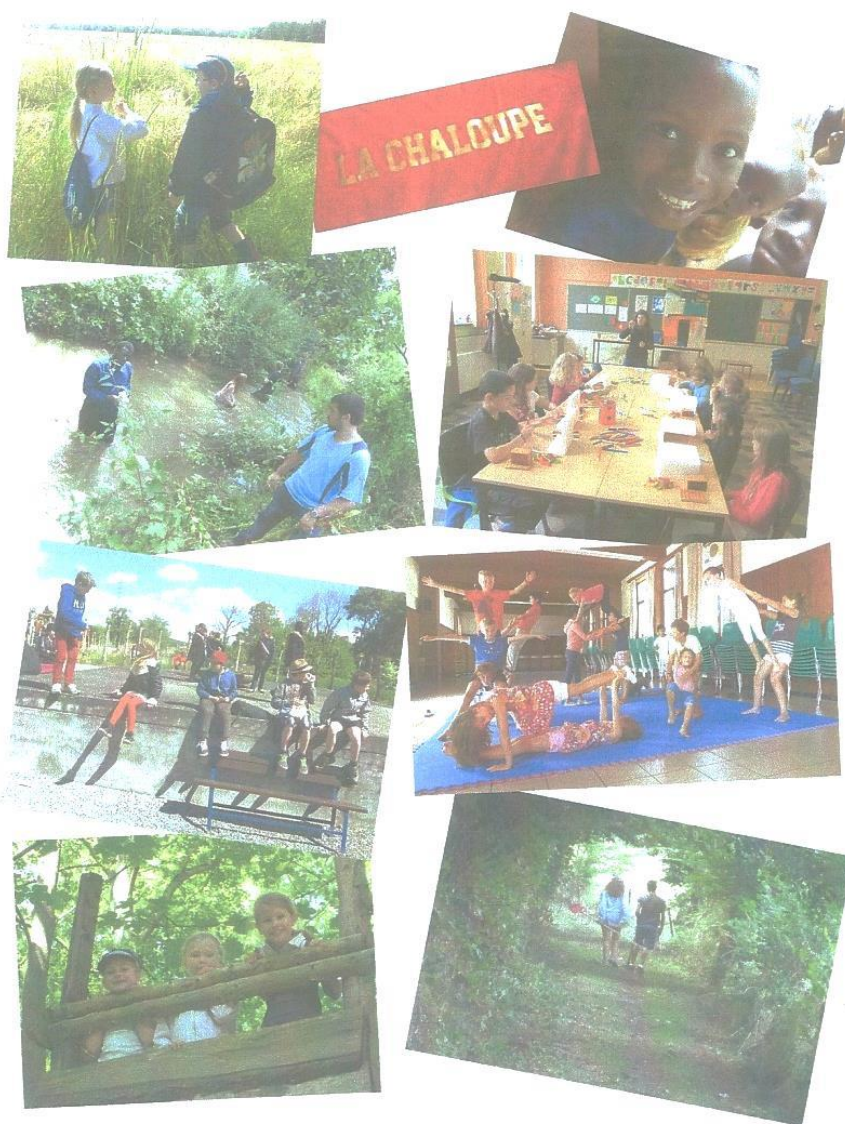
A travers notre travail individuel, communautaire et collectif, nous tentons d'aider les jeunes à **cheminer** vers l'autonomie, à **s'ajuster** aux défis qu'ils rencontrent et à **concrétiser** certains projets. Par l'Année citoyenne par exemple, nous les encourageons à **expérimenter** des situations inconnues jusqu'alors pour qu'ils puissent changer de regard... ou changer tout simplement. Devenir adulte, c'est aussi **s'engager** dans la vie professionnelle, ce qui implique

de **se former**. Il s'agit pour nous d'œuvrer afin que les jeunes disposent des conditions matérielles et psycho-sociales nécessaires pour s'investir dans une formation. Les logements que nous mettons à disposition des jeunes permettent la préparation à l'autonomie, mais non sans certaines **exigences**. La rigueur fait aussi partie de ce qui est demandé à ces futurs adultes... et cela ne nous rend pas moins empathiques par rapport à ce qu'ils vivent. Les êtres humains sont des êtres relationnels. Les jeunes ont besoin de **s'entourer** d'amis mais aussi d'adultes et de projets. L'acquisition de l'autonomie n'est possible que par la mise en place de ce **réseau social**. Ce réseau nous le voyons comme un filet que l'on cherche sans cesse à tisser pour le rendre plus solide, tel le filet de sécurité au dessus duquel l'équilibriste ose prendre le risque faire le grand saut dans le vide... défi qui est parfois celui de nos jeunes.

Source : La Chaloupe, (s.d). Site Internet de La Chaloupe – Projet Pédagogique. En ligne <http://www.lachaloupe.be/spip.php?article1#.VVNUFvntlBc> consulté le 20 mars 2015.

Annexe n°2 : Rapport d'activité de La Chaloupe J Court

La Chaloupe J Court : Rapport d'activité 2014



1. Introduction

Maintenant active depuis 6 ans sur le territoire de Court-Saint-Etienne, la Chaloupe J Court est bien ancrée au niveau local. À ce jour, les collaborations autour de projets se multiplient avec les associations locales, les jeunes, les familles, les écoles, les autorités,...

En mars 2014, la reprise de l'école de devoirs « Le Court Pouce » a permis d'agrandir son équipe. Elle est maintenant composée de 3 professionnels du secteur et du directeur qui peuvent compter sur l'aide de leurs collègues d'Ottignies. Aussi J Court a axé son action vers l'épanouissement scolaire afin d'être encore plus à l'écoute des enfants et des familles fréquentant les écoles primaires du village et d'étoffer son offre de stages durant les congés scolaires et de dynamiser les projets existants.

Aujourd'hui, la Chaloupe J Court, c'est 62 enfants du primaires et 111 élèves du secondaire qui bénéficient d'une aide scolaire, 29 enfants qui participent au Conseil Communal des Enfants, 10 adolescents qui fréquentent de manière hebdomadaire les ateliers d'expression, 6 jeunes qui partent au Bénin, 27 suivis ponctuels... C'est aussi une offre variée de stages accessibles et citoyens, un accueil pour l'aide individuelle, un relais infor jeunes, des animations dans les écoles,...

2. Soutien scolaire

a. Le Court Pouce

Notre école de devoirs citoyenne à la particularité d'être itinérante, nous avons repris le projet existant presque à l'identique afin qu'il corresponde tant au décret ONE des écoles de devoirs qu'au décret relatif à l'aide à la jeunesse.

Pour rappel, chaque jour nous travaillons dans une école différente :

Le lundi à Tangissart, le mardi à Sart, le mercredi à Beaurieux, le jeudi à Wisterzée et le vendredi au Collège-St-Etienne.

Lors de l'activité, nous répartissons notre présence selon cet horaire :

- De 15h00 à 15h30 nous sommes disponibles pour les professeurs et la direction,
- De 15h30 à 16h30 aide aux devoirs et leçons,
- De 16h30 à 17h30 activités ludiques, créatives et artistiques.
- De 17h30 à 18h nous sommes disponibles pour les parents.

Dans nos animations, outre le soutien scolaire, nous accordons une importance au bien-être psycho-social des enfants ainsi qu'au développement des valeurs citoyennes. Nous faisons participer les enfants à des organisations communales (Parcours d'artistes), régionales (Défi des EDD) et internationales (olympiades d'études solidaires).

Indicateurs et critères de performance

Des sorties et animations spéciales sont parfois organisées les mercredis après-midi (animateur percussionniste, sortie dans les bois, sortie pêche, contes avec les enfants de Fedasil,...)

Nous sommes soutenus par une équipe de 6 bénévoles constituée principalement d'anciens instituteurs, psychologues,... Et de 8 volontaires qui sont des étudiants universitaires futurs professeurs, instituteurs et travailleurs sociaux. Nous rémunérons les volontaires à concurrence de 12 euros de l'heure, déplacement compris. Pour les bénévoles, nous leurs remboursons les frais de transport.

Inscriptions EDD	2013-2014	2014-2015
TANGISSART	9 enfants	12 enfants
SART	7 enfants	12 enfants
BEAURIEUX	5 enfants	15 enfants
WISTERZEE	14 enfants	15 enfants
ST ETIENNE	6 enfants	8 enfants

Nous vous invitons à parcourir les *Court News* pour un aperçu plus détaillé de nos activités.

Outre notre présence durant la période scolaire, nous organisons aussi une série de stages « Court Pouce » destinés aux enfants durant les congés scolaires.

Ils s'adressent aux enfants de 6 à 12 ans et se déroulent à l'ancienne école de Beaurieux. Une sortie ou un invité sont prévus lors de chaque stage thématique d'une semaine. Les activités se déroulent de 9h à 16h.

Du 14 au 18 avril 2014 > L'ŒUF : 6 enfants
Du 1^{er} au 4 juillet 2014 > FORÊT : 10 enfants
Du 7 au 11 juillet 2014 > MAISON : 10 enfants
Du 25 au 29 août 2014 > REMISE EN ROUTE : 14 enfants
Du 22 au 24 décembre 2014 > CUISINE : 13 enfants



b. Soutien Scolaire individuel

Le soutien scolaire s'adresse à des élèves du secondaire en difficulté dans une ou plusieurs branches scolaires. Le dispositif s'appuie sur la richesse du milieu universitaire (UCL) près duquel nous sommes implantés. L'aide est octroyée sous forme de cours donnés par des étudiants de bachelier ou de maîtrise qui font état de leurs motivations et nous fournissent un extrait de casier judiciaire vierge. Le coût d'un cours s'élève à 8 euros de l'heure. Lorsque ce montant s'avère trop élevé pour la famille, La Chaloupe peut intervenir jusqu'à 6 euros/heure selon les cas. Depuis plusieurs années, les étudiants du « Kap Quart » se sont joints au projet et proposent leur soutien aux jeunes en difficulté scolaire et nous donnent un gros coup de main dans la publicité du projet au niveau des étudiants universitaires.

Annexe n°3 : Business Model Canvas

Business Model Canvas			
Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Segments clients
	Ressources clés	Relation client	
Objectif partenariat		Canaux	Sources de revenus
		Moyens de communication :	
Structure de Coûts			

Annexe n° 4 : Guide d'entretien Silvia Steisel – Fondation Degroof

Avant de commencer

Introduction :

Avant toute chose, je souhaite vous remercier pour le temps précieux que vous me consacrez. Je vais tâcher d'être aussi précis et concis que possible pour mener cette interview dans les meilleures conditions.

Présentation :

Je vais commencer par me présenter et je vous invite à en faire de même par après.

En quelques mots, je suis étudiant en master 2 de Sciences de Gestion et dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse aux critères de performance et aux retombées que peut avoir un projet tel que le « Court Pouce » proposé par l'ASBL la Chaloupe.

Mon travail vise donc à interroger le plus de parties prenantes possible afin d'identifier les critères pertinents à appliquer à ce projet en vue de son suivi et de ses retombées pour la société.

Sachez que votre avis est très précieux pour moi, cela m'aidera à mieux comprendre les actions déjà mise en place. Cela me permettra également de proposer à la Chaloupe un système qui lui permettra, je l'espère, de poursuivre sa mission dans une optique d'amélioration continue.

Notre entretien sera enregistré, retranscrit et imprimé, mais je peux, si vous le souhaitez, ne pas mentionner votre nom et vous assurer que tout ce que vous direz ou écrirez restera du domaine privé et que la mention "Confidentiel" pourra être apposée sur mon rapport.

Bien entendu, toutes vos idées ou suggestions sont les bienvenues et je vous encourage à me faire part de vos recommandations ou de votre expérience personnelle.

Si vous avez la moindre question à cette étape du processus, n'hésitez pas à me la poser. Si tout est clair, l'interview peut démarrer.

Questions

Expérience & opinion personnelle :

- Quel est votre rôle au sein de la fondation Degroof ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous à la Fondation Degroof ?
- En quelques mots, pouvez-vous me décrire comment vous vous impliquez dans ce projet ? Quel est votre rôle dans ce projet en particulier ?

Critères d'obtentions de subvention : (bailleurs de fonds)

- Sur quelle base un dossier de subvention est-il accepté ou non ?
- Quels sont les critères auxquels vous faites systématiquement appel lorsque vous octroyez une subvention ?
- Quels sont les choses auxquelles vous faites attention lors de l'octroi d'une subvention ?

Source de financement

- Quelles données récoltez-vous auprès des organismes que vous soutenez ?
 - o Est-ce sur base « volontaire » ou est-ce une démarche que la Fondation Degroof impose ?
- Prenez-vous vous-même contact avec certaines parties prenantes qui bénéficient des services des organisations que vous soutenez ?
- A quelle fréquence prenez-vous contact avec les organisations que vous financez ?

Critères de performances :

- Quels types de renseignements jugez-vous cruciaux à récolter ?
- En quoi est-il important pour vous de mesurer la performance ?
- Quels critères d'évaluation utilisez-vous pour vos projets ?
 - o Utilisez-vous des critères types ?
- Quels seraient, selon vous, les critères idéaux auxquels il faudrait absolument faire attention pour mesurer la performance d'une école des devoirs ?
- Avez-vous des idées d'indicateurs intéressants pour mesurer la performance de la Chaloupe (Court Pouce) ?

Les indicateurs :

- Inputs :
 - Au niveau de la Fondation Degroof, combien de personnes travaillent sur ce projet ?
 - Quels sont les moyens qui y sont accordés ?
 - Quelles sont les infrastructures que vous utilisez ?
 - Quel matériel utilisez-vous ?
- Outputs :
 - Combien de temps est nécessaire pour financer un projet ?
- Outcomes :
 - Faites-vous une étude globale de tous les projets que vous soutenez ?
 - Le Court-Pouce a-t-il déjà fait l'objet d'une évaluation de votre part ?
 - Qu'en est-il ressorti ?
 - Que leur avez-vous demandé d'améliorer ?
- Impact :
 - Quels sont les impacts que vous souhaiteriez observer pour le Court-Pouce ?

Attente :

- Y-a-t' il une adéquation entre votre engagement personnel et celui de l'organisation ?
- L'organisation vous permet-elle de vous impliquer autant que vous l'aimeriez ?
- Qu'est-ce qui manque selon vous au sein de la Chaloupe ? Quelle devrait être sa priorité pour les mois à venir ?
- Avez-vous des idées de projets qui pourraient être mis en place ?
- Des dispositifs sont-ils mis en place au sein de votre organisation pour proposer des idées ?

Conclusion

Je vous remercie pour votre temps et votre participation, ces informations me seront, j'en suis certain, très utiles. Sachez que je prendrai en compte toutes vos réponses et tous vos avis, afin de finaliser mes résultats.

Avez-vous un contact à me recommander qui pourrait m'être utile pour traiter cette problématique ?

Merci encore et passez une agréable journée,

DARDENNE Sébastien

Etudiant en deuxième année de Master en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de Louvain.

Annexe n° 5 : Guide d'entretien Monsieur Luc Descamps – Directeur de La Chaloupe

Avant de commencer

Introduction :

Avant toute chose, je souhaite vous remercier pour le temps précieux que vous me consacrez. Je vais tâcher d'être aussi précis et concis que possible pour mener cette interview dans les meilleures conditions.

Présentation :

Je vais commencer par me présenter et je vous invite à en faire de même par après.

En quelques mots, je suis étudiant en master 2 de Sciences de Gestion et dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse aux critères de performance et aux retombées que peut avoir une école des devoirs sur la société. Mon travail vise donc à interroger le plus de parties prenantes possibles afin d'identifier les critères pertinents à appliquer à ce genre de projet en vue de son suivi et de ses retombées.

Sachez que votre avis est très précieux pour moi, cela m'aidera à mieux comprendre les actions déjà mise en place. Cela me permettra également de proposer au Court Pouce un système qui lui permettra, je l'espère, de poursuivre sa mission dans une optique d'amélioration continue.

Notre entretien sera enregistré, retranscrit et imprimé, mais je peux, si vous le souhaitez, ne pas mentionner votre nom et vous assurer que tout ce que vous direz ou écrirez restera du domaine privé et que la mention "Confidentiel" pourra être apposée sur mon rapport.

Bien entendu, toutes vos idées ou suggestions sont les bienvenues et je vous encourage à me faire part de vos recommandations ou de votre expérience personnelle.

Si vous avez la moindre question à cette étape du processus, n'hésitez pas à me la poser. Si tout est clair, l'interview peut démarrer.

Questions

Expérience & opinion personnelle :

- Quel est votre rôle au sein de votre école des devoirs ?
- En quelques mots, pouvez-vous me décrire comment vous vous impliquez dans ce projet ? Quel est votre rôle ?

Votre école des devoirs

- Quand votre organisation a été fondée ?
- Quelle est la raison pour laquelle votre école a été fondée ? Suite à quel évènement ?
- Comment votre école est-elle structurée ?
- Combien y-a-t-il de personnes qui travaillent pour votre école ?
- Y-a-t-il un grand « turnover » dans cette organisation ?
- Comment l'organisation implique-t-elle son personnel dans ses démarches ?
- Votre organisation est-elle en relation/partenariat avec d'autres entités/organisations ?

Sources de financement

- Quel est votre principale source de financement ?
 - o Avez-vous des aides provenant
 - de la commune,
 - de la région,
 - d'école(s),
 - d'entreprises privées,
 - de fondation(s)
 - autres ?
- Quelles relations entretenez-vous avec vos contributeurs ?
- Comptez-vous reconduire le financement avec la Fondation Degroof ?
 - o Pourquoi ?

Stratégie - Vision – Objectifs :

- Pouvez-vous me décrire la stratégie mise en place pour remplir les objectifs de votre école ?
 - Quelle mission poursuivez-vous ? (La mission est l'expression du but général de l'organisation. « Quel est notre métier ? »)
 - Quelle est votre vision ? (Par vision, nous entendons « l'état futur souhaité pour l'organisation, ce qu'on veut qu'elle devienne. Répond à la question « que voulons-nous obtenir ? »).
 - Quels sont les objectifs que vous poursuivez ? (ils sont souvent de nature quantifiables. « Que voulons-nous obtenir à court terme ? »)
 - Quel est votre périmètre d'activité ? (quels cours donnez-vous, jusqu'à quel niveau, pour quel type de public etc).
- En quelques mots, pouvez-vous me décrire :
 - Quel est/sont le/les but(s) que vous poursuivez ?
 - Que voulez-vous accomplir, quels sont vos objectifs à long terme ?
 - Que voulez-vous accomplir, quels sont vos objectifs à court terme ?
- Pour accomplir votre mission, que devez-vous apprendre, que devez-vous communiquer, comment devez-vous travailler ensemble ?
- Que devez-vous mettre en place pour satisfaire
 - Vos donateurs
 - Vos clients
 - Les élèves
 - Les parents
 - Les écoles
- Quel serait, selon vous, l'avantage que vous proposez comparé à d'autres structures ?

Critères de performances :

- Est-il important pour vous de mesurer votre performance ? Pourquoi ?
- Quels seraient selon vous les choses auxquelles il faudrait faire attention pour vérifier que les objectifs du Court Pouce sont atteints ?
- Quels critères d'évaluation utilisez-vous pour vos projets ?
 - o Critères d'efficacité
 - o Critères de succès
- Quels indicateurs utilisez-vous ?
 - o La réussite scolaire
 - o La motivation en cours
 - o Autres
- Quels seraient, selon vous, les critères auxquels il faudrait absolument faire attention pour mesurer la performance d'une école des devoirs ?
- Avez-vous des idées d'indicateurs intéressants pour mesurer la performance ?
- A quels critères faites-vous appel pour avoir un retour
 - o Des écoles
 - o Des parents
 - o Des enfants

Les indicateurs :

- Inputs :
 - o Combien de personnes travaillent au Court Pouce ?
 - o Quels sont les moyens qui y sont accordés ?
 - o Quelles sont les infrastructures que vous utilisez ?
 - o Quel matériel utilisez-vous ?
 - o Quels autres inputs utilisez-vous ?
- Outputs :
 - o Combien de temps est nécessaire pour fournir votre service ?
 - o Devez-vous préparer vos séances ?
 - o Combien de séances sont-elles nécessaires ?

Indicateurs et critères de performance

- Throughputs :
 - De quelle capacité disposez-vous ?
 - Combien d'enfants pouvez-vous encadrer au maximum ?
 - Combien de cours pouvez-vous dispenser au maximum par semaine ?
- Outcomes :
 - Quels sont les effets visibles de votre école ?
 - Au niveau des élèves
 - Résultats ?
 - Motivation ?
 - Autres ?
 - Au niveau des écoles qui bénéficient de vos services
 - Au niveau des professeurs
- Impact :
 - Quels sont les impacts que votre école a sur la société ?
 - Au niveau de la société (la commune par exemple)
 - Au niveau des élèves
 - Au niveau des différentes écoles
 - Au niveau de la commune
 - Autres impacts

Attentes :

- Qu'est-ce qui manque selon vous au sein de votre organisation ? Quelle devrait être sa priorité pour les mois à venir ?
- Pensez-vous qu'une rencontre 2 – 3 – 4 fois par an avec les parents soit utile ?

Conclusion

Je vous remercie pour votre temps et votre participation, ces informations me seront, j'en suis certain, très utiles. Sachez que je prendrai en compte toutes vos réponses et tous vos avis, afin de finaliser mes résultats.

Avez-vous des personnes à me recommander et qui pourraient être utile de contacter pour cette problématique ?

Merci encore et passez une agréable journée,

DARDENNE Sébastien

Etudiant en deuxième année de Master en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de Louvain.

Annexe n° 6 : Guide d'entretien EDD – Piret – Houdé – Marchi

Avant de commencer

Introduction :

Avant toute chose, je souhaite vous remercier pour le temps précieux que vous me consacrez. Je vais tâcher d'être aussi précis et concis que possible pour mener cette interview dans les meilleures conditions.

Présentation :

Je vais commencer par me présenter et je vous invite à en faire de même par après.

En quelques mots, je suis étudiant en master 2 de Sciences de Gestion et dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse aux critères de performance et aux retombées que peut avoir une école des devoirs sur la société. Mon travail vise donc à interroger le plus de parties prenantes possibles afin d'identifier les critères pertinents à appliquer à ce genre de projet en vue de son suivi et de ses retombées.

Sachez que votre avis est très précieux pour moi, cela m'aidera à mieux comprendre les actions déjà mise en place. Cela me permettra également de proposer à la Chaloupe un système qui lui permettra, je l'espère, de poursuivre sa mission dans une optique d'amélioration continue.

Notre entretien sera enregistré, retranscrit et imprimé, mais je peux, si vous le souhaitez, ne pas mentionner votre nom et vous assurer que tout ce que vous direz ou écrirez restera du domaine privé et que la mention "Confidentiel" pourra être apposée sur mon rapport.

Bien entendu, toutes vos idées ou suggestions sont les bienvenues et je vous encourage à me faire part de vos recommandations ou de votre expérience personnelle.

Si vous avez la moindre question à cette étape du processus, n'hésitez pas à me la poser. Si tout est clair, l'interview peut démarrer.

Questions

Expérience & opinion personnelle :

- Quel est votre rôle au sein de votre école des devoirs ?
- En quelques mots, pouvez-vous me décrire comment vous vous impliquez dans ce projet ? Quel est votre rôle ?

Votre école des devoirs

- Quand votre organisation a été fondée ?
- Quelle est la raison pour laquelle votre école a été fondée ? Suite à quel évènement ?
- Comment votre école est-elle structurée ?
- Combien y-a-t-il de personnes qui travaillent pour votre école ?
- Y-a-t-il un grand « turnover » dans cette organisation ?
- Comment l'organisation implique-t-elle son personnel dans ses démarches ?
- Votre organisation est-elle en relation/partenariat avec d'autres entités/organisations ?

Sources de financement

- Quel est votre principale source de financement ?
 - o Avez-vous des aides provenant
 - de la commune,
 - de la région,
 - d'école(s),
 - d'entreprises privées,
 - de fondation(s)
 - autres ?
- Quelles relations entretenez-vous avec vos contributeurs ?
- Vos cours sont-ils payants ?
 - o Pour quelles raisons ?
 - o Est-ce pour « motiver » les parents ? Les élèves ?

Stratégie - Vision – Objectifs :

- Pouvez-vous me décrire la stratégie mise en place pour remplir les objectifs de votre école ?
 - Quelle mission poursuivez-vous ? (La mission est l'expression du but général de l'organisation. « Quel est notre métier ? »)
 - Quelle est votre vision ? (Par vision, nous entendons « l'état futur souhaité pour l'organisation, ce qu'on veut qu'elle devienne. Répond à la question « que voulons-nous obtenir ? ».
 - Quels sont les objectifs que vous poursuivez ? (ils sont souvent de nature quantifiables. « Que voulons-nous obtenir à court terme ? »
 - Quel est votre périmètre d'activité ? (quels cours donnez-vous, jusqu'à quel niveau, pour quel type de public etc).
- En quelques mots, pouvez-vous me décrire :
 - Quel est/sont le/les but(s) que vous poursuivez ?
 - Que voulez-vous accomplir, quels sont vos objectifs à long terme ?
 - Que voulez-vous accomplir, quels sont vos objectifs à court terme ?
- Pour accomplir votre mission, que devez-vous apprendre, que devez-vous communiquer, comment devez-vous travailler ensemble ?
- Que devez-vous mettre en place pour satisfaire
 - Vos donateurs
 - Vos clients
 - Les élèves
 - Les parents
 - Les écoles
- Quel serait, selon vous, l'avantage que vous proposez comparé à d'autres structures ?

Critères de performances :

- Est-il important pour vous de mesurer votre performance ? Pourquoi ?
- Quels critères d'évaluation utilisez-vous pour vos projets ?
 - Critères d'efficacité
 - Critères de succès
- Quels indicateurs utilisez-vous ?
 - La réussite scolaire
 - La motivation en cours
 - Autres
- Quels seraient, selon vous, les critères auxquels il faudrait absolument faire attention pour mesurer la performance d'une école des devoirs ?
- Avez-vous des idées d'indicateurs intéressants pour mesurer la performance ?
- A quels critères faites-vous appel pour avoir un retour
 - Des écoles
 - Des parents
 - Des enfants

Les indicateurs :

- Inputs :
 - Combien de personnes travaillent au Court Pouce ?
 - Quels sont les moyens qui y sont accordés ?
 - Quelles sont les infrastructures que vous utilisez ?
 - Quel matériel utilisez-vous ?
 - Quels autres inputs utilisez-vous ?
- Outputs :
 - Combien de temps est nécessaire pour fournir votre service ?
 - Devez-vous préparer vos séances ?
 - Combien de séances sont-elles nécessaires ?
- Throughputs :
 - De quelle capacité disposez-vous ?
 - Combien d'enfants pouvez-vous encadrer au maximum ?

Indicateurs et critères de performance

- Combien de cours pouvez-vous dispenser au maximum par semaine ?
- Outcomes :
 - Quels sont les effets visibles de votre école?
 - Au niveau des élèves
 - Résultats ?
 - Motivation ?
 - Autres ?
 - Au niveau des écoles qui bénéficient de vos services
 - Au niveau des professeurs
- Impact :
 - Quels sont les impacts que votre école a sur la société ?
 - Au niveau de la société (la commune par exemple)
 - Au niveau des élèves
 - Au niveau des différentes écoles
 - Au niveau de la commune
 - Autres impacts

Attentes :

- Y-a-t' il une adéquation entre votre engagement personnel et celui de l'organisation ?
- L'organisation vous permet-elle de vous impliquer autant que vous l'aimeriez ?
- Qu'est-ce qui manque selon vous au sein de votre organisation ? Quelle devrait être sa priorité pour les mois à venir ?
- Des dispositifs sont-ils mis en place au sein de votre organisation pour proposer des idées ?

Conclusion

Je vous remercie pour votre temps et votre participation, ces informations me seront, j'en suis certain, très utiles. Sachez que je prendrai en compte toutes vos réponses et tous vos avis, afin de finaliser mes résultats.

Avez-vous des personnes à me recommander et qui pourraient être utile de contacter pour cette problématique ?

Avez-vous un contact à me recommander qui pourrait m'être utile pour traiter cette problématique ?

Merci encore et passez une agréable journée,

DARDENNE Sébastien

Etudiant en deuxième année de Master en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de Louvain.

Annexe n° 7 : Guide d'entretien Commune de Court-Saint-Etienne

Avant de commencer

Introduction :

Avant toute chose, je souhaite vous remercier pour le temps précieux que vous me consacrez. Je vais tâcher d'être aussi précis et concis que possible pour mener cette interview dans les meilleures conditions.

Présentation :

Je vais commencer par me présenter et je vous invite à en faire de même par après.

En quelques mots, je suis étudiant en master 2 de Sciences de Gestion et dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse aux critères de performance et aux retombées que peut avoir un projet tel que le « Court Pouce » proposé par l'ASBL la Chaloupe.

Mon travail vise donc à interroger le plus de parties prenantes possible afin d'identifier les critères pertinents à appliquer à ce projet en vue de son suivi et de ses retombées pour la société.

Sachez que votre avis est très précieux pour moi, cela m'aidera à mieux comprendre les actions déjà mise en place. Cela me permettra également de proposer à la Chaloupe un système qui lui permettra, je l'espère, de poursuivre sa mission dans une optique d'amélioration continue.

Notre entretien sera enregistré, retranscrit et imprimé, mais je peux, si vous le souhaitez, ne pas mentionner votre nom et vous assurer que tout ce que vous direz ou écrirez restera du domaine privé et que la mention "Confidentiel" pourra être apposée sur mon rapport.

Bien entendu, toutes vos idées ou suggestions sont les bienvenues et je vous encourage à me faire part de vos recommandations ou de votre expérience personnelle.

Si vous avez la moindre question à cette étape du processus, n'hésitez pas à me la poser. Si tout est clair, l'interview peut démarrer.

Questions

Expérience & opinion personnelle :

- Quel est votre rôle au sein de la commune de Court Saint Etienne ?
- En quelques mots, pouvez-vous me décrire comment vous vous impliquez dans ce projet ? Quel est votre rôle dans ce projet en particulier ?

Critères d'obtentions de subvention :

- Sur quelle base un dossier de subvention est-il accepté ou non ?
- Quels sont les critères auxquels vous faites systématiquement appel lorsque vous octroyez une subvention ?
- Quels sont les choses auxquelles vous faites attention lors de l'octroi d'une subvention ?

Source de financement

- Quels types d'organismes financez-vous ?
- Quelles données récoltez-vous auprès des organismes que vous soutenez ?
 - o Est-ce sur base « volontaire » ou est-ce une démarche que la commune impose ?
- Prenez-vous vous-même contact avec certaines parties prenantes qui bénéficient des services des organisations que vous soutenez ?
- A quelle fréquence prenez-vous contact avec les organisations que vous financez ?
- Pourquoi financez-vous la Chaloupe / le Court Pouce ?

Critères de performances :

- Quels types de renseignements jugez-vous cruciaux à récolter ?
- En quoi est-il important pour vous de mesurer la performance ?
- Quels critères d'évaluation utilisez-vous pour vos projets ?
 - o Utilisez-vous des critères types ?
 - o Critères d'efficacité ?
 - o Critères de succès ?
-

Indicateurs et critères de performance

- Quels indicateurs utiliseriez-vous pour le Court Pouce ?
 - Réussite scolaire ?
 - Motivation en cours ?
 - Contentement des parents ?
 - Bonheur / bien être des élèves ?
- Quels seraient, selon vous, les critères auxquels il faudrait absolument faire attention pour mesurer la performance d'une école des devoirs ?
- Avez-vous des idées d'indicateurs intéressants pour mesurer la performance de la Chaloupe (Court Pouce) ?

Les indicateurs :

- Inputs :
 - Selon vous, quel type de personne doit travailler pour une école des devoirs ?
 - Quels sont les moyens qui y sont accordés ?
 - Quelles sont les infrastructures nécessaires ?
 - Quel matériel devrait être utilisé ?
- Outputs :
 - Combien de temps est nécessaire pour financer un projet ?
- Outcomes :
 - Faites-vous une étude globale de tous les projets que vous soutenez ?
 - Le Court-Pouce a-t-il déjà fait l'objet d'une évaluation de votre part ?
 - Qu'en est-il ressorti ?
 - Que leur avez-vous demandé d'améliorer ?
 - Quels sont les effets visibles du Court Pouce ?
 - Au niveau des élèves ?
 - Au niveau des écoles qui bénéficient de ce service ?
 - Au niveau des professeurs ?
- Impact :
 - Quels sont les impacts que vous souhaiteriez observer pour le Court-Pouce ?
 - Au niveau de la commune
 - Au niveau des différentes écoles
 - Autres impacts

Conclusion

Je vous remercie pour votre temps et votre participation, ces informations me seront, j'en suis certain, très utiles. Sachez que je prendrai en compte toutes vos réponses et tous vos avis, afin de finaliser mes résultats.

Avez-vous un contact à me recommander qui pourrait m'être utile pour traiter cette problématique ?

Merci encore et passez une agréable journée,

DARDENNE Sébastien

Etudiant en deuxième année de Master en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de Louvain.

Annexe n° 8 : Guide d'entretien enfants – Le Court Pouce

Introduction faite par Sylvie Mollemans

- SD : Bonjour à tous !

SD : Tout d'abord merci de bien vouloir parler un petit peu avec moi, tout ce que vous allez me dire sera super important pour réussir mon année.

Je vais vous poser des questions sur ce que vous faites au Court Pouce. Je vais enregistrer chacun de vous mais pour ça il ne faut pas parler tous en même temps parce qu'alors je ne comprendrai plus rien quand je vous réécouterai. Chacun aura son tour pour répondre à la question.

Est-ce que vous êtes prêts ? Alors on commence !

Pourquoi est-ce que vous êtes à l'école des devoirs ?

SD : C'est bien, vous avez encore des idées ? Non ? Dites-moi

SD : C'est pas grave, on prend une autre question. Qu'est-ce que vous faites à la première heure de l'école des devoirs ?

SD : Vous travaillez sur quoi ?

SD : ...sur des choses où vous avez des difficultés ? ou pas forcément

SD : OK. Dis-moi.

SD : Vous jouez d'abord 5 minutes dehors ?

SD : Pour lire, d'accord,

SD : pour faire les devoirs, oui ?

SD : pour des maths, d'accord, personne d'autre ?

SD : Et à la deuxième heure, qu'est-ce que vous faites à l'école des devoirs ?

SD : des animations comme quoi, par exemple ?

SD : c'est vrai que c'est une animation

SD : tous les gens de la classe, tous les gens du Court Pouce

SD : De quelles activités vous vous souvenez ? Il y en a une que vous avez préférée, que vous avez adoré faire et dont vous avez envie de parler ? Oui, dis-moi.

SD : et c'est quoi la poule ?

SD : un papier pour faire une cocotte, c'est ça ? c'était un bricolage...

SD : vous avez fait des fleurs

SD : du macramé à ???, oui, dis-moi

SD : des gaufres ?

SD : des crêpes ?

SD : Et toi, qu'est-ce que tu as aimé ?

SD : Donc en fait, vous apprenez plein de choses sur plein de sujets différents

SD : OK. Quand vous travaillez avec quelqu'un, est-ce que vous travaillez toujours avec la même personne ou est-ce que vous changez parfois ?

SD : Alors, est-ce que vous aimez venir à l'école des devoirs ?

SD : Et toi, tu n'aimes pas trop venir à l'école des devoirs ?

SD : Non ? Pourquoi ?

SD : Et pourquoi tu n'aimes pas ?

SD : On te force à venir ? C'est lui qui te force à venir ?

SD : Et toi, pourquoi tu n'aimes pas venir à l'école des devoirs ? C'est parce qu'il faut travailler un peu à la première heure ?

SD : Et tu n'aimes pas trop faire tes devoirs ?

SD : Alors, est-ce que depuis vous venez à l'école des devoirs ça va mieux à l'école ?

SD : Est-ce que vous comprenez mieux ce que vous faites à l'école, parce que vous venez ici, vous comprenez mieux ?

SD : ...et toi, est-ce que tu comprends mieux depuis que tu vas à l'école des devoirs ?

SD : Oui, tu as l'impression qu'à l'école ça va mieux ?

SD : ...et toi ?

SD : ...aussi ! et toi ?

SD : Est-ce que vous vous faites plein d'amis quand vous venez à l'école des devoirs ?

Est-ce que vous avez le temps de finir vos devoirs ?

SD : ...la plupart ?

SD : Donc après, à la maison, ce n'est plus que des jeux ?

SD : ...vous regardez la télé... pour s'amuser, quoi...

SD : J'ai une dernière question, maintenant, chacun va y répondre, chacun son tour :

SD : est-ce que vous avez de meilleurs bulletins depuis que vous venez à l'école des devoirs ?

SD : Je l'ai déjà posée, c'est que tu n'as pas bien écouté...

Voilà les enfants ! Je vous remercie beaucoup !

Annexe n° 9 : Retranscription Luc Descamps – Le Court Pouce

ENTRETIEN EDD COURT POUCE - LUC DESCAMPS - DIRECTEUR

Expérience & opinion personnelle :

- LD : Je suis directeur de La Chaloupe, et dont un des projets de La Chaloupe, c'est le Court Pouce.
- SD : Concrètement, qu'est-ce que vous faites, quel est votre rôle là-dedans ? En quelques mots, pouvez-vous me décrire comment vous vous impliquez dans ce projet ? Quel est votre rôle ?
- LD : Le rôle, il a été crucial au moment de la reprise du Court Pouce, à savoir que c'était, il faut noter que j'ai été administrateur du Court Pouce pendant quelques années, aux alentours de 2008-2011, quelque chose comme ça, le Court Pouce a toujours eu mon intérêt, tout en étant animateur social, comme on me décrit souvent, c'était une association qui vivait et qui avait une prépondérance de gestion au niveau du Conseil d'Administration, qui prenait une place prépondérante, trop à mon avis, parce que même si on devait acheter un bic il fallait l'autorisation du CA et avec des engagements qui ont été faits, qui n'étaient pas toujours pour moi optima, il y avait particulièrement un engagement qui posait des questions, et pendant dix ans, il y avait des questions pour une prise de mesure qui n'a pas été prise, mais avec difficultés, parce que ça restait une petite entité avec des moyens financiers très très faibles. A un moment j'ai quitté cette... à l'époque j'ai quitté parce que voilà, ça ne me nourrissait pas suffisamment, mais je dois reconnaître que depuis le début, j'appréciais, j'ai toujours apprécié ce projet, en particulier par le fait que il s'occupait de jeunes qui étaient particulièrement démunis, il y avait une vraie mixité sociale, à savoir qu'il y en avait qui avaient moins besoin, mais une grande partie était en détresse au niveau scolaire, mais aussi au niveau social, et donc pour des questions financières, on a... j'ai dit... je faisais partie de l'assemblée générale, qu'il fallait..., le Court Pouce s'est arrêté quelques mois, et à ce moment-là, moi réfléchi à la... au réalisme du Court Pouce, donc j'ai été sollicité et j'ai fait une proposition socio-économique, donc c'est vraiment, on parle de social, mais c'est comme une société, puisque la proposition qui a été faite c'est de reprendre l'ASBL sous certaines conditions. Et donc, ça a été l'objet de tractations avec le conseil d'administration du Court Pouce, chose étonnante, qui existe toujours, l'ASBL Court Pouce existe toujours et c'est une entité vide et ils sont en pleine réflexion pour savoir si le Court Pouce va disparaître du paysage ou s'ils vont faire autre chose. **Moi, j'ai repris le projet, et le projet qu'on a repris, c'est l'école des devoirs, du lundi au vendredi dans les écoles, le mercredi à Beaurieux, l'autre projet qu'on a repris, ce sont les activités durant les vacances, et ce qu'on a décidé de ne pas reprendre, c'est la remédiation scolaire pendant la journée, chose que eux faisaient.** Moi, j'ai dit je veux bien reprendre à condition qu'on ne fasse pas ça, n'étant pas convaincu par le projet, puisque sortir les élèves de la classe et leur faire faire de la remédiation, je pense que ce n'est pas une solution, il vaut mieux le faire après les cours, c'est organisé d'une autre manière. **La deuxième chose que j'ai décidée, c'était financièrement, qu'on reprenait le Court Pouce points APE, ils disposaient de 12 points APE pour l'emploi on le reprenant dans notre giron, et les négociations avec la commune de Court-Saint-**

Etienne pour qu'ils augmentent le subside qui était alloué à La Chaloupe de 8000 euros, pour qu'il puisse passer à 18000 euros, donc 10000 euros de frais de fonctionnement. Et la contribution donc que nous on mettait, c'était, un emploi et demi sur ce projet... ah non ! je me trompe !!! c'est que la commune donnait 10000 euros plus un mi-temps, ça c'est le mi-temps de Sylvie, ce qui est étonnant que moi je aie obtenu ça, le Court Pouce n'a jamais obtenu, mais moi je suis venu vraiment... c'est peut-être un peu prétentieux de dire ça, mais en fin c'est dit, moi je le fais dans ces conditions-là, et en fait ayant une très bonne image auprès de la commune de Court-Saint-Etienne par le projet J Court, venant avec un itinéraire bien construit, bien précis etc., ça a été accepté relativement facilement, et évidemment ce que j'ai dû négocier et là ça a été compliqué, auprès du Court Pouce, c'est qu'à partir du moment où on reprenant le Court Pouce, c'était MOI qui étais le directeur, c'était MOI engageais, c'est MOI qui mettais dehors, Moi qui gérais, Moi, c'est La Chaloupe, donc ça a été très dur pour eux, et c'est très dur encore pour certaine parce que ils ont eu l'impression de perdre leur bébé, et donc on a renégocié, c'est que deux membres du Conseil d'Administration du Court Pouce rejoignent le CA de La Chaloupe, ainsi que 5 membres de l'assemblée générale, de manière qu'ils gardent un regard sur le projet, mais encore, pendant un an, on a décidé qu'il y avait une commission tous les 2-3 mois qui eux, rendaient des comptes sur le travail fourni par La Chaloupe sur le projet Court Pouce. Il y a encore un mois et demi d'ici, il y a eu une assemblée générale du Court Pouce et ils voulaient savoir si eux continuaient puisque c'est coquille vide pour l'instant, et là moi j'ai rappelé que c'était la dernière fois que je la prévenais pour présenter le rapport d'activités du Court Pouce, et que la prochaine fois, si je devais les prévenir, ... ça viendrait de la part du comité de La Chaloupe, le Court Pouce étant UN des projets de La Chaloupe. Au moins, j'ai essayé d'être à la fois assez souple, et à la fois assez ferme, gngngn... j'ai pas envie d'avoir des belles-mères derrière moi, pendant des années qui voient le Court Pouce, c'est un projet ... Ce qu'il y a, c'est que le projet a été très bien repris puisqu'on a eu une augmentation de fréquentation, c'est beaucoup plus cadré, on vient de recevoir, il y a quelques jours notre agrément, on est à nouveau reconnu comme une école des devoirs par l'ONE, on a plus de moyens, donc on est beaucoup plus vigilants sur l'encadrement au niveau des volontaires, des bénévoles etc., donc en fait le projet marche mieux, c'est constaté par le Conseil d'Administration du Court Pouce originaire, ils sont très contents que le bébé ait été repris.

Votre école des devoirs

- SD : Voilà, vous avez repris le Court Pouce, est-ce que le Court Pouce a d'autres partenariats, à part La Chaloupe ?
- LD : Le Court Pouce dépend maintenant de La Chaloupe, qui est un service d'aide à la jeunesse, nous travaillons avec une série de partenaires et donc on a des rapports privilégiés avec les écoles, et avec l'ONE puisque on est reconnu école des devoirs. Ça c'est les partenaires principaux, maintenant, dans le cadre des activités, on peut aller visiter un musée, on peut aller faire la visite de la commune, on développe le conseil communal des enfants, donc on a des partenaires associatifs, et locaux la plupart du temps. Mais je n'ai pas répondu tout à fait à votre question tout à l'heure, je vous

ai dit que ça c'était le travail on avait fait en amont, mais maintenant on travaille au quotidien je dirais principalement, moi j'ai un management qui se fait confiance, c'est-à-dire que un management, c'est quand ça marche c'est grâce aux personnes, à la Chaloupe, chacun est libre de ses projets, et si c'est Nicolas et Sylvie qui sont mis sur le projet, quand ça marche, c'est grâce à eux, si ça foire, c'est à cause d'eux, donc c'est comme ça. Et donc moi, tous les 15 jours, on fait une réunion de 1 heure par semaine sur le Court Pouce, dont 1 heure en amont, où on essaie de réfléchir aux moyens. Je pense que le point faible que j'ai c'est peut-être, mais c'est pour ça que c'est intéressant, c'est l'évaluation et l'aspect pédagogique, moi, je dois le reconnaître, en un an je suis allé UNE fois ou DEUX sur le terrain, c'est trop peu, c'est d'ailleurs une réflexion que je suis en train de mener avec deux de mes collègues, je me dis : est-ce que parfois on ne devrait pas se répartir, je pense que mes collègues seraient contents de me voir plus souvent, la dernière fois qu'ils ont fait un spectacle, je n'ai pas été le voir, j'essaie toujours de pa... d'aller dire bonjour, mais voilà, à La Chaloupe on a cette spécificité d'avoir une multitude de projets, la seule manière de fonctionner, c'est avant tout de faire confiance aux travailleurs de terrain et donc moi je dois m'occuper de tout le reste.

- SD : Alors, maintenant, on va parler des sources de financement. Vous avez différentes sources de financement, vous m'avez parlé de la commune...
- LD : **La source principale de notre financement, c'est la commune puisqu'ils mettent à disposition un mi-temps et environ 10000 euros de frais de fonctionnement. Alors on a la Région Wallonne qui met 12 points APE, je ne sais pas si vous connaissez le système des points APE, c'est en fait, certaines personnes valent un certain nombre de points, qui sont des points qui ont une valeur d'environ 3000 euros, et un temps plein vaut 12 points. La seule chose, c'est qu'il y a très peu de personnes qui valent 12 points.** La plupart, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle le Court Pouce avait fait faillite, c'est que c'était très rare de trouver quelqu'un qui valait les 12 points, donc, les 12 points quand ils savaient les mettre sur une personne, ça allait, mais souvent, ils ne savaient pas les mettre sur une personne, une personne valait 6 points, donc les 6 points, il fallait les compenser par des fonds propres que eux n'avaient pas. **Nous, on a une grosse équipe, on a divisé ces 12 points pour les mettre sur plusieurs têtes de pipe, et nous on peut compenser par l'argent qu'on a. Donc, il y a de l'argent, de la commune, de la Région Wallonne avec les points APE, il y a l'argent de la Banque Degroof, et il y a l'argent de la Communauté Française puisque nous nous sommes agréés par la Communauté Française, et ce projet fait partie de l'entité globale.** Mais ce que vous devez comprendre, ce qui va peut-être difficile à retranscrire, mais c'est que à partir du moment où **le projet Court Pouce fait partie de l'entité Chaloupe, il est intégré dans le dispositif global et donc les frais qui sont liés à un projet Court Pouce, sont intégrés dans le global, c'est-à-dire qu'il y a aussi du chauffage, de la lumière, donc on utilise un petit peu... moi je prends de l'argent un peu partout, je fais dans le global et j'utilise ça, la Banque Degroof va dire : nous on veut que les 10000 servent à ça, effectivement ils servent à ça, si on fait une comptabilité différenciée, nécessairement il faudra mettre un peu d'assurance, un peu de camionnette, un peu de pneu, un peu de bâtiment etc.** Moi, j'ai essayé de négocier avec Degroof parce que j'espère qu'ils vont être satisfaits, et c'est pour ça que

Indicateurs et critères de performance

je suis content que tu sois ici, c'est qu'ils puissent se dire : l'argent qu'on a a été effectivement utilisé au bénéfice des enfants, et il y a un projet qui fonctionne et surtout, la fierté que j'ai, c'est que **on a eu besoin de la Banque Degroof pour lancer le projet, de telle manière que les 10000 euros ont permis d'être à l'aise pour lancer, pour acheter du matériel et des choses comme ça, et là maintenant, il va être autonome, donc avec ça, on n'a plus besoin de l'argent de la Banque Degroof à partir du mois de septembre, les 10000 euros, on ne les aura pas, c'est pas grave, le projet fonctionne sans, quoi.**

- SD : Donc, vous vous n'allez pas reconduire le financement via la Fondation Degroof ?
- LD : Euh... pas nécessairement, c'est-à-dire qu'on pourrait refaire une petite demande pour un projet particulier, mais en principe, le souhait c'était faire en sorte que le projet Court Pouce puisse fonctionner avec l'aide de la commune et de la Communauté Française.
- Quel est votre principale source de financement ? (voir précédemment)
 - o Avez-vous des aides provenant
 - de la commune,
 - de la région,
 - d'école(s),
 - d'entreprises privées,
 - de fondation(s)
 - autres ?
- Quelles relations entretenez-vous avec vos contributeurs ?
- Vos cours sont-ils payants ?
 - o Pour quelles raisons ?
 - o Est-ce pour « motiver » les parents ? Les élèves ?

SD : On va parler maintenant de la stratégie, de la vision et des objectifs. Pour ça, je vous l'ai dit, j'ai utilisé un modèle de management qui est bien connu, le Business Model Canvas, je vais venir près de vous : il y a des éléments qui vous venez de me donner qui sont déjà repris, donc on va vite le parcourir. Donc, partenaires clés pour le Court Pouce, on est d'accord, dites-moi ce que vous en pensez : La Chaloupe, Commune de Court-Saint-Etienne, Fondation Degroof, Communauté Française

- LD : ...et les écoles
- SD : ...et j'ai mis écoles et directions.
- LD : ...oui, c'est ça
- SD : Donc pour ça on est d'accord que c'est vos partenaires principaux, on va dire, ok. L'objectif des partenariats, c'est qu'ils soient à long terme,
- LD : ... et ce qui est le cas, parce **qu'on a l'agrément de la Communauté Française, les APE, on a l'agrément aussi, on a une convention reconduite tous les 6 ans, et l'ONE on est reconnus, donc tous ces partenariats à long terme, sauf la Fondation Degroof qui sont les bienvenus, moi je ne crache pas sur 10000 euros, mais on peut imaginer que l'idée ce soit plutôt pour le lancement, quoi.**

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- SD : Au niveau des activités clés, donc l'école des devoirs, citoyenne itinérante, parce que vous ne faites pas que de l'école des devoirs, il y a la deuxième activité qui développe plutôt...
- LD : ...je pense que Jonathan vous en a parlé, c'est, pour une école des devoirs, les 4 objectifs qu'il faut remplir
- SD : ...j'ai trouvé, oui tout à fait : -suivre les élèves pendant leurs devoirs, -et, organisation d'activités de développement, ouverture sur le monde, citoyenneté,
- LD : ... et essentiellement, **il y a une heure de devoirs, une heure de ça et alors il y a 6 stages d'une semaine qui sont organisés : à la Noël, à la Toussaint, à Pâques et 3 semaines en juillet et août, ça fait 6 semaines.**
- SD : Au niveau des ressources clés, animateurs, bénévoles, étudiants, jeunes en transition, subsides financiers directs et indirects. Alors, à ce niveau-là, vous recevez des subsides directs donc numéraires de la part de la commune, indirects dans le sens où vous êtes, où vous profitez des locaux qui sont mis à votre disposition, les locaux des écoles dans lesquelles vous vous rendez, vous avez d'autres choses ?
- LD : ...au niveau des ressources, bien que ça ne représente pas grand-chose, c'est aussi le paiement de l'école des devoirs, parce que les jeunes ont...
- SD : ...ça, j'ai mis ça ici, les parents paient 20 euros
- LD : ...par trimestre,
- SD : ...par trimestre...
- LD : ...**et les stages de vacances, c'est 22 euros par semaine. On fait des prix qui sont... en fait c'est pas 20 euros, c'est 1 euro 50 ct par... enfin nous on demande 20 euros de septembre à janvier et de février à juin. Ça ça fait 20 euros par semaine...**
- SD : Parfait, donc, j'ai l'aide des écoles : accueil, locaux, matériel, aides communales : locaux, camionnette, matériel
- LD : Oui, surtout moi je rajouterai aussi, **la ressource clé, c'est les fonds propres de La Chaloupe, la première aide, c'est la nôtre, on paie avec les fonds propres de La Chaloupe, quoi. Et alors, vous mettez animateurs, moi j'aime bien mettre « volontaires » puisqu'en fait, les volontaires, c'est, il y a la loi sur le volontariat, bien, c'est 10 euros qu'on donne pour un jeune qui participe, qui vient ici en tant que bénévole, qui vient...**
- SD : ...donc c'est plutôt étudiants volontaires,
- LD : ...mouais... ça peut être les deux, en fait, parce qu'on peut avoir un étudiant qui le fait de manière bénévole, mais voilà, donc moi je rajouterai volontaire.
- SD : OK. Et alors vous nous dites que quand on est volontaire, c'est 10 euros
- LD : ...et alors, on va peut-être aller en augmentant, ce qu'on veut, c'est avoir..., ce qui est très important pour nous, c'est que, en fait le jeune enfant, il s'attache, il y a un lien qui se met, et donc c'est important qu'il y ait des gens qui soient réguliers, moi je vois beaucoup d'écoles des devoirs, j'ai travaillé il y a 20 ans en école des devoirs, où c'était un petit peu différent, les pensionnés, c'était souvent des pensionnés dépressifs, c'est quand même à voir, c'est bien d'avoir des bénévoles, c'est Sylvie et Nicolas qui sont là, il y a un professionnel, il y a des bénévoles qui peuvent être agréés, c'est-

Indicateurs et critères de performance

à-dire qu'ils peuvent prendre soit 2, soit 4 enfants, les gens qui ont un diplôme qualifié ils peuvent en prendre 4, et alors, on a les volontaires qui sont ou des étudiants volontaires, ou des stagiaires aussi, parce qu'il y a étudiants volontaires et **stagiaires, c'est différent, il y en a qui font un stage d'assistant social, il y va aussi, donc c'est gratuit, les bénévoles aussi**, et il y a des volontaires qui sont rétribués et ça peut paraître étonnant, c'est qu'on peut avoir des bénévoles qui ne reçoivent rien, et des volontaires qui sont rétribués.

- SD : ... et alors, 10 euros, c'est pour les 2 heures ?
- LD : ...les 10 euros, c'est pour euh... oh, je ne sais plus, tiens, c'est pour ... en tout cas, 10 euros PLUS le trajet, plus le transport, mais c'est vrai qu'à un certain moment j'avais évoqué le fait qu'on puisse les payer 10 euros par heure, ou par jour, je ne sais plus ...
- SD : Ce n'est pas grave. Alors, proposition de valeurs : accessible à tous, le prix demandé est « symbolique », parce que c'est pratiquement rien
- LD : ...et ça ne sera jamais gratuit, il y en a un où on a fait vraiment un prix d'exception, où là, on a demandé 1 euro, pas sur l'année, hein, il faut qu'il y ait une intervention
- SD : Tout à fait. Donc, présent dans 4 écoles, région de Court-Saint-Etienne, activités ludiques de découvertes le mercredi après-midi, se déplace, prise en charge pendant deux heures, première heure destinée à l'accompagnement scolaire, deuxième heure, découvertes, bricolage,
- LD : ...moi j'aime bien parce que c'est 2 heures avec les enfants, c'est 3 heures en tout, ½ heure avant avec les professeurs, et ½ heure après avec les parents.
- SD : Ca c'est important de le mentionner, c'est enregistré, mais...
- LD : Alors à 3h et ½ on arrive à l'école, on s'installe et c'est là où, les enfants ont fini à 3h10, ce qui est important pour moi, c'est que Sylvie, Nico puissent connaître un peu les profs, choper les profs en disant : tiens, il y a tel élève, il n'est pas venu la semaine passée, qu'est-ce qu'il a, quelle matière, qu'est-ce qui est le plus difficile, qu'on soit vraiment des alliés de l'école, et après, ce qu'on demande, c'est que les enfants dont les parents viennent les chercher, ils ne restent pas dans la voiture, ils viennent les chercher, et là, il y a un échange...
- SD : Et alors, le dernier petit paragraphe qui est pour moi le pivot, le Court Pouce a comme priorité : la création de liens entre enfants et encadrants, le partage des connaissances, l'épanouissement, autonomisation, je ne sais pas si vous voulez rajouter quelque chose.
- LD : **Pour le moment, on grandit avec ces enfants, et que après ça, on aimerait bien, donc il y a un projet de soutien scolaire en humanité qui existe sur Court-Saint-Etienne, et donc on est vraiment dans une... un sens d'excellence de soutien scolaire sur Court-Saint-Etienne puisque c'est de 6 à 18 ans qu'il y a quelque chose après, donc au niveau du soutien scolaire, et par rapport à toutes les activités d'épanouissement, d'autonomisation, il y a un travail qui va commencer à partir de septembre avec des adolescents aussi.** C'est-à-dire que ceux du Court Pouce, ben après, avant, c'était fini, avant c'était terminé, maintenant, avec La Chaloupe J'Court, il y a une progression qui peut s'effectuer, pour l'instant ce sont surtout des activités de graphes, de graffiti et tout ça, mais il y a d'autres choses qui vont se mettre en place. C'est ça la force du projet repris par...

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- SD : ...oui, j'ai mis plusieurs fois dans mon rapport que étant donné que le Court Pouce avait été repris par La Chaloupe, vous mettiez en place tout un tas de synergies possibles, enfin je l'ai observé aussi quand j'ai interviewé Nicolas et Sylvie, c'est que, de par leurs compétences qui sont médiatrice, assistant social, éducateur, etc., justement, ils encadrent des gens et ça m'avait touché... en fait j'ai rencontré 2 bénévoles, Nicky et Alexandre, je pense, et en fait une fille qui vient de l'étranger qui était là dans une période de transition et qui vient aider et en plus dans une école en immersion, donc elle, étant anglophone, c'est génial, et l'autre était un jeune en décrochage scolaire et je trouvais ça enfin génial de mettre toute cette structure au service de projets, justement à l'intérieur de ces structures qui peuvent parfois apparaître comme très indépendants les uns des autres, par l'action de la Fondation etc. alors que pas du tout, vous mettez vraiment vos compétences, la globalité
- LD : Ca me réjouit que tu dises ça, parce que c'est vraiment le genre de chose qui est essentiel à La Chaloupe et que j'ai essayé de, et que tous les jours j'essaie de faire, c'est de créer des liens, c'est faire un réseau, on est à l'ère du réseautage, mais vraiment je pense qu'à La Chaloupe, que ce soit avec son projet « Délibère-toi » ou l'action citoyenne menée au Bénin, il y a vraiment plein de files et le thème depuis le mois de septembre sur la mixité, on s'était vraiment construit des ponts entre nos propres projets parce que on sait combien c'est déjà difficile de le faire avec le projet, mais à l'intérieur de nos projets, La Chaloupe est devenue peu à peu une structure, on est 11 maintenant, et il y a des fois où je me rendais compte que mes collègues qui n'utilisaient même pas les ressources que les autres projets. Et c'est vraiment faire des ponts : **Alexandre est un super exemple, Alexandre est en décrochage mais d'un autre côté il s'emmerde, il a des compétences, c'est bon pour les jeunes dont il s'occupe, mais c'est surtout bon pour lui, je suis content que tu aies vu ça**, c'est vraiment le projet !
- SD : Bien c'est ce qui ressort donc je vous ai parlé de mon travail et voilà... Relation clients propose donc des activités de développement aux jeunes durant la deuxième partie, c'est ce que j'ai identifié comme un avantage par rapport à d'autres écoles des devoirs, ou études dirigées, école des devoirs itinérante,
- LD : ...ça c'est vraiment la particularité, ça peut... moi je pense que c'est un avantage parce qu'on a une masse de jeunes beaucoup plus importante **puisque on a plus de 60 jeunes** qu'on encadre, là quand on avait une école des devoirs habituelle, on en encadrait 10-12, et que de par expérience, parfois, ça tournait un peu en rond, tout le temps les mêmes jeunes, il n'y avait pas beaucoup de mixité, à l'époque c'était principalement occupé par des Maghrébins, il n'y avait pas de mélange, donc c'était un peu dommage, maintenant, c'est un peut-être désavantage parce qu'on n'est là qu'une fois par semaine. C'est pas tout à fait vrai, c'est deux fois, parce qu'il y en a quand même pas mal qui viennent les mercredi, PLUS un jour dans la semaine, donc ils viennent parfois deux fois, il y a les camps, donc ça peut être pour certains jeunes pas assez. Voilà, mais je trouve qu'être itinérant ça apporte plus ça, c'est un moment qu'ils attendent.
- SD : Parfait ; Au niveau des canaux, les écoles communales, l'école catholique que j'ai citée, et l'ancienne école de Beaurieux, au niveau du Court Pouce, c'est à peu près tout, si j'intègre que la dimension école des devoirs, on va dire. Au niveau des moyens de communication, site Internet de la

Indicateurs et critères de performance

commune, votre site Internet, le Court News : est-ce que vous le distribuez à tous les enfants de ces trois écoles ?

- LD : Oui, on a un accord avec la Fondation BNP-Paribas qui nous imprime le journal en couleur une fois par an et ça nous permet... En fait c'est un accord tacite, eux ils font passer le journal dans leur truc et une fois par an, c'est pas grave, nous, ça nous permet d'économiser 1000 ou 2000 euros, beh on l'a eu deux fois, on l'a demandé deux fois, on l'a eu deux fois, l'idée c'est de le faire une fois par an. Je pense qu'il y a un point que tu pourrais rajouter en plus des 3 écoles communales, c'est le PMS, ce sont des partenaires qui sont présents, on les a rencontrés tous, et euh...
- SD : OK, je le mettrai aussi dans les partenaires clés, alors. ...bureaux de La Chaloupe, affichages divers, écoles dans lesquelles le service est délivré, comme vous dites, ½ heure avant, ½ heure après, durant les stages organisés, je suppose qu'il y a des enfants qui viennent parce qu'ils ont suivi un stage et par ce fait ils ont appris qu'il y avait une école des devoirs dans leur école, drink de fin d'année, le bouche à oreille. Segment clients de 6 à 11 ans à agrandir et projet d'augmentation
- LD : En fait quand on dit agrandir, le projet existe déjà, on ne va pas pouvoir agrandir...
- SD : ...c'est surtout faire le lien
- LD : ... on se propose d'agrandir juste la prise en charge mais d'un autre côté on voit les écoles des devoirs vraiment et c'est de 12 à 15...
- SD : J'avais une question justement à ce propos-là : Nicolas me dit que vous êtes déjà à ce seuil un peu limite, est-ce que ça ne pose pas de problème, justement pour vous ?
- LD : Moi, je n'ai jamais eu peur du succès, je pense qu'un assistant social a toujours cette peur de dire : oui, ici il y en a trop, il y en a trop, je constate quand même qu'on est 12, mais des fois on est 8-9, parce qu'il y en a qui ne viennent pas, donc ce qu'on a décidé, on l'a décidé la semaine passée en réunion, c'est qu'il faut travailler sur l'inscription : et l'inscription est effective une fois qu'on paie, parce qu'il y a des gens qui disent qu'ils viennent et qui ne viennent pas, et qui prennent la place de quelqu'un d'autre, donc ce qu'on va faire puisque c'est la deuxième année qu'on va terminer vraiment une année complète, et on va d'abord demander aux gens qui suivent le Court Pouce s'ils veulent le poursuivre et puis on fera les inscriptions en septembre pour les nouveaux via deux après-midis de présentation et d'information, et puis nous on va accepter, les prioritaires : alors, les prioritaires, c'est une manière de prioritaire, c'est pour les familles qui n'ont pas les moyens de trouver ailleurs ce service-là, alors ce n'est pas simplement une question d'argent, parce qu'on peut aussi parfois imaginer, quand parfois je vois des enfants, certains qui attendent parce que papa-maman travaillent jusqu'à 7h30, ça peut être un des critères, mais c'est vrai que s'il y a des gens, papa ou maman qui rentrent à 3h ½, qui ont les moyens, les parents qui peuvent aider, ils sont moins prioritaires que d'autres. Donc on va mettre des critères objectifs qui nous permettent de prendre les gens qui en ont le plus besoin. Deuxième chose, c'est qu'ils s'inscrivent pour une séquence de 10, c'est plus ou moins 10 séances, ils ont une carte et à la fin de la carte on fait un bilan et si on constate qu'il y a des jeunes qui bénéficient du projet Court Pouce mais qu'on constate que c'est une étude déguisée, pas chère et

Evaluation de l'impact d'une ASBL

que le jeune n'en a pas vraiment besoin, bien on va lui demander de laisser la place à des enfants qui ont des problèmes avec la matière plus que d'autres.

- SD : ...donc renouveler les inscriptions sur une base plus formelle enfin plus formalisée
- LD : ...c'est un objectif qui n'est pas encore défini dans un canevas type, mais avec les choses que je viens d'évoquer, je compte sur le bon service de mes collègues qui ont certains critères tels que je viens de dire...
- SD : OK. Sources de revenus, donc les parents paient 20 euros par trimestre, ou 40 euros par trimestre...
- LD : ...ce n'est pas vraiment par trimestre, l'argent n'est pas un obstacle...
- SD : ...ça je l'ai dit, il y a une personne qui bénéficie...
- LD : ...il y en a plusieurs, il y en a plus que UNE, je me souviens une maman, même 50 cents ça n'allait pas évidemment, ils n'ont pas d'emploi et la mère est bourrée du matin au soir, ce n'est pas qu'une question d'argent, c'est une question sociale, on n'a pas refusé l'enfant parce qu'il ne payait jamais, et en fait c'était ridicule parce que c'était l'enfant qui était pénalisé, et donc cet enfant-là, Nicolas va même jusqu'à la maison le chercher, le reconduire, c'est vraiment de l'assistanat qui n'est pas du tout celui qu'on défend, mais il y a des exceptions, bien pour ce jeune-là, pour qu'il puisse avoir moins cette inégalité, on doit faire plus. Le cadre c'est bien, mais il faut pouvoir sortir du cadre.
- SD : Alors, ça va amener à la structure de coûts : moi j'ai l'impression que vous êtes très dépendant des subventions. Est-ce que c'est vrai et votre sentiment vis-à-vis de ça, quelles sont vos sources de revenus etc., et donc,
- LD : On est un service privé subventionné, donc il ne faut pas l'oublier, donc une ASBL, et donc ce qui est important pour nous, c'est d'avoir des subventions les plus récurrentes possibles, et ce sur quoi je travaille, les choses sur lesquelles je travaille et sur lesquelles les autres vont travailler. Le financement, c'est en tant que AMO, un service agréé et subventionné, qui nous permet d'avoir 4 temps pleins et les frais de fonctionnement qui sont définis dans l'arrêté. Ensuite, la deuxième source de financement avec laquelle on travaille ici, au Court Pouce, c'est la commune de Court-Saint-Etienne qui met à disposition dans ce cas-ci pour le Court Pouce un temps plein et demi, dont un mi-temps dévolu pour Court Pouce, et on a reçu des points APE, 12 points APE, et tout ça, à part la Communauté Française qui est tacitement reconduite tous les 6 ans, c'est fondu dans le marbre, ça veut dire que pour un projet comme le Court Pouce on a 12 points APE qui vraiment sont dévolus à ça, même si ce n'est pas tout à fait vrai puisque l'idée des 12 points, c'est le Court Pouce, mais aussi La Chaloupe, La Chaloupe J'Court, principalement, on a les frais de fonctionnement de Court-Saint-Etienne, c'est assez solide. Moi je sais faire fonctionner tout le service avec ça, là où on est dépendants d'autres financements comme l'apport de la Fondation Degroof de 10000 euros, c'est sur des projets spécifiques, je t'ai dit qu'on est agréé par l'ONE, donc on a aussi un peu d'argent de côté, c'est 2500, c'est pas grand-chose, plus leur participation, moi je pense qu'avec ça on va pouvoir... on ne va pas être riche, ça va être compliqué mais on peut le faire. Maintenant lorsqu'on fait... si on veut faire du qualitatif, ça va ??? sur de nouveaux projets, mais franchement, en toute

sincérité, c'est par rapport à d'autres projets qui ont coincé un jour, c'est un projet qui est beaucoup plus solide aujourd'hui qu'auparavant : maintenant, aujourd'hui, il est solide, pour moi il tient la route quoi... Je ne suis pas du tout en train de me dire : mmm merde, le Court Pouce est en danger, non ! le Court Pouce n'est plus du tout en danger, au contraire du projet de citoyenneté qui lui chaque année est en danger

- SD : et alors donc, quelles sont les principales dépenses justement que le Court Pouce engendre ?
- LD : Les salaires, pour moi la seule dépense qui reste problématique c'est les salaires puisque en fait on a 12 points APE qui sont répartis sur plusieurs têtes de pipe et donc Nicolas, ben il y a un mi-temps qui vaut 6 points, il y a environ 20000 euros de salaire qu'il faut trouver chaque année, mais on profite de la masse globale de La Chaloupe, et pour le reste, avec la participation des jeunes, l'intervention de l'ONE, on a relativement suffisamment, et donc c'est essentiellement du pédagogique : location de salle, du matériel, la téléphonie, il n'y a rien à faire, c'est quand même des coûts, essence, bagnole, des trucs comme ça, ou sinon, ce n'est pas un projet toujours le plus onéreux. Maintenant, je suis content du point que vous faites là, mais alors quelque chose qui pourrait nous coûter de l'argent, c'est pas toujours le cas en septembre, mais c'est vrai que Marc... de la Fondation Degroof, Marc... comment il s'appelle...
- SD : moi je n'ai eu que Sylvia Steisel
- LD : ...par contre des évaluations pédagogiques ce serait intéressant, ça nous ferait un peu d'argent si on peut parfois le faire sans en dépenser. Et financièrement, les dépenses sont des dépenses en tout cas dans le dispositif global de la ???, ce sont des dépenses qui sont liées aux salaires qui sont relativement faibles en général.
- SD : Alors donc, pour classer cette stratégie, ça, vous êtes d'accord avec moi, rien de particulier à changer, il est complet, ça vous va ? Parce que c'est quand même ...
- LD : Ah oui, j'ai oublié dans les dépenses, il y a une dépense qui coûte cher, effectivement, c'est les volontaires. Parce qu'à partir de maintenant, l'idée c'est quand même de mettre 2 volontaires, oui parce que en fait maintenant j'ai la réponse, on leur donne 20 euros, parce qu'on a considéré que si on avait 2 volontaires ça faisait 40 euros par jour, par personne, un petit peu moins le mercredi, ça nous ferait au niveau encadrement, allez, disons environ 300 euros par semaine. Donc ça veut dire qu'en une année, on est à 10000. Donc c'est vrai que c'est un gros budget, oui. Ce qui pose question. Mais avec la participation des jeunes et l'ONE, bien... Moi ce que j'essaie, c'est vraiment à cause de ce chiffre-là parce que pour l'instant on est de moitié puisqu'on n'a qu'un volontaire, on pourrait monter à 2 soit plus ou moins absorbé par ce que les enfants paient et C'est vrai que ça ça reste le gros souci, ça reste un peu sur le passif et pour lequel la Banque Degroof, c'est essentiellement ça et j'ai oublié un truc, l'autre gros coût, qui n'est pas négligeable cette année, c'est comment dire ça... parce que parfois des jeunes ne savent pas payer, et quand on a des réserves, c'est pour les aider. Donc ce chiffre-là, ça reste le chiffre à question.
- SD : Mais dans la réalité, ce projet est tout à fait... Parfait. Donc ça, ça cadre avec votre stratégie. Alors, tout ça (deuxième volet du Business Model Canvas) c'est la même chose. Le problème que vous

Evaluation de l'impact d'une ASBL

essayez de résoudre –problème dans la réalisation des devoirs et la compréhension de la matière, comportements non adéquats en société, c'est le cas le plus général, incapacité des enfants à gérer leurs activités.

- LD : Moi je pense qu'il faut en revenir peut-être à la mission que La Chaloupe s'est définie, en une phrase c'est : **Pour une meilleure égalité des chances, ensemble un bout de chemin vers l'autonomie.** Ça, c'est la mission que La Chaloupe s'est définie. Et pour y arriver, il y a toute une série de mots clés que vous avez sans doute reçus, et donc il faudrait que ce projet, donc quand on fait le diagramme avec le cercle, de 1 à 10, le cercle le plus large ce serait le projet pédagogique, donc la vision... par exemple sur le projet vision politique, est-ce que le Court Pouce a une vision politique, peut-être pas très forte, par contre, créativité, on va peut-être avoir un cercle comme ça, plus on est large, mieux c'est. Donc voilà, je dirais que moi, il faut être au plus près de la mission.
- SD : Et ça, justement, ces 9 points, vous les considérez comme étant les points sur lesquels vous vous évaluez ?
- LD : Alors, comment dire, on est tellement absorbés par le travail que moi je leur demande chaque année de pouvoir faire... **il y a une fiche qui s'appelle la fiche d'action communautaire où ils doivent répondre, où il y a un diagnostic social qui est posé, c'est ce qu'on demande au niveau de l'AMO, le diagnostic social c'est voir tiens pourquoi on fait un projet plutôt qu'un autre, en voyant en quoi il est plus propice etc.,** et ça ça se travaille avec ??? et quand on a décidé de lancer le Court Pouce, on a vu que c'était une priorité et que c'était important et qu'en plus en voyant ça on avait les moyens de le faire au débat politique qu'on a eu avec la commune de Court-Saint-Etienne. Alors, si on analyse le projet, c'est pour qu'il soit au plus près de notre mission : et moi je crois que la mission principale au niveau du Court Pouce : **en 1, pour une meilleure égalité des chances, ça c'est vraiment ma priorité c'est vraiment l'école, aujourd'hui dans notre société, qui a un des éléments qui est le plus visible et qui permet aux gens qui vivent dans des conditions mauvaises de s'en sortir, qui vit dans une famille d'analphabètes où il y en a plein qui sont sans instruction, et lui, grâce à un professeur, arrive à s'en sortir. C'est un peu Cosette, mais l'idée, c'est ça, faire en sorte que... moi j'avais remarqué ça il y a 15 ans, c'est qu'on constatait surtout au niveau du soutien scolaire qui avait beaucoup d'importance à mes yeux, c'est qu'en fait un élève qui était en décrochage passif au niveau de la matière, c'est-à-dire qu'on voit de moins en moins, recule de plus en plus dans la classe, va de plus en plus se retrouver au fond de la classe, on est pris par la structure active et tout ce qui va avec, c'est-à-dire des conflits intrafamiliaux etc. lorsqu'on peut prendre en charge la problématique scolaire et dire ça, on prend en charge et on peut résoudre cette problématique-là et faire en sorte que l'enfant puisse comprendre à sa place à sa place en classe, bien, de facto, on a aussi une ambiance familiale qui va mieux et on peut s'occuper de vrais problèmes qui sont peut-être peut-être de micro violence ne commencent pas, on se parle etc. C'est pour ça que l'école des devoirs, c'est à la fois du devoir et je pense que vis-à-vis de nos adolescents, c'est aussi du vivre ensemble, c'est apprendre pour une meilleure égalité des chances, ensemble : c'est peut-être un peu idéaliste, l'idée c'est vraiment de remettre de la solidarité, du groupe, des liens, et évidemment l'autonomie et l'autonomie à La Chaloupe, on la considère aussi**

bien par le fait que quelqu'un puisse se débrouiller seul, mais surtout par le fait que quelqu'un puisse lever le doigt en classe et dire : je comprends pas. Etre autonome, c'est pouvoir demander de l'aide, c'est oser demander à quelqu'un d'autre quelque chose. Or très souvent, on a une mauvaise perception de soi, on croit qu'on ne sait pas, donc qu'on est con et on ne veut pas le montrer, on se cache et ça a un effet tout à fait négatif. Donc on est vraiment au plus près de la mission principale avec ce projet.

- SD : Au niveau des besoins, amélioration de la scolarité comme vous venez de le dire, épanouissement des enfants, développement de l'autonomie des enfants et alors il y a l'égalité des chances que je mettrai sans doute...
- LD : ... et alors je pense l'idée d'enfant ???41 :38
- SD : Très rapidement, solutions : aide aux devoirs, activités d'ouverture sur le monde, apprentissage de la compréhension et de la gestion d'activités nouvelles, donc ça c'est tout ce qui conduit à l'autonomie. Indicateurs de performances qui ne sont pas du tout fixés à l'heure actuelle : taux de réinscription, réussite scolaire de l'enfant, amélioration des relations sociales, capacité de l'enfant à gérer ses travaux, ses documents, ses activités, à demander évidemment à plusieurs acteurs, parents,
- LD : Alors moi je pense que ça c'est ??? qui pense que la Fondation Degroof a peur de qui va rentrer dans le document, maintenant, c'est essentiel, on le met en étant convaincu mais aussi parce qu'on sait que la Fondation Degroof, je pense que c'est un travail qui devrait être un peu plus... ce WE, on devrait s'arrêter sur ces critères, ces critères sont là, ils nous dépassent, ce n'est pas parce qu'un enfant rate son année qu'on aura mal fait notre travail, mais c'est vrai que c'est intéressant de pouvoir le noter et je crois, à ce titre-là, on devrait peut-être encore travailler les contacts avec les parents, les écoles, les professeurs, et le Court Pouce. Donc ça, je pense que ce serait intéressant qu'on puisse, par exemple, rencontrer le professeur de l'élève en disant : est-ce que ça va, est-ce qu'on répond bien à votre demande, tout en respectant le fait que l'élève qui vient au Court Pouce n'a peut-être pas envie qu'on soit en contact. Donc le contact ne devrait peut-être être qu'au niveau de la matière, il y a cet exercice-là qu'il ne fait pas bien, pour que vous puissiez arrêter quoi.
- SD : Et est-ce que le temps, la ½ heure de préparation pour vous, il pourrait être dévolu à ça ? Je veux dire que, en ayant interrogé une autre école des devoirs, eux ils ont vraiment un carnet de communication, comme on fait quand on a une logopède, etc., et donc eux mettent en place ce carnet de communication pour le professeur qui sait que l'élève va
- LD : on n'a pas ça nous ?
- SD : ...en fait, je ne l'ai pas eu...
- LD : Jonathan particulièrement est très connu, puisqu'il est là depuis 6-7 ans dans l'école, il est très connu, et donc pratiquement ça peut se faire, je pense que c'est une bonne idée **qu'on devrait peut-être penser soit un carnet de communication ou alors de formaliser en tout cas quelque chose en plus**, on est présents à la différence des autres écoles des devoirs, faut pas oublier qu'on est dans l'école, on connaît les profs, on les voit, on leur fait la bise, on dit bonjour, pas tous, mais pour beaucoup. Donc on a ça mais ce n'est pas suffisant donc **peut-être qu'il faudrait formaliser quelque**

chose, un contact avec l'élève et le prof au même titre qu'il y a une réunion de parents, on pourrait peut-être faire avec les profs, c'est une bonne idée, je pense qu'on pourrait le noter. Donc on pourrait mettre ça dans les choses à améliorer.

- SD : Très rapidement, très rapidement
- Ca répond à la question ou pas ?
- SD : Oui, oui, en fait ce qui se passe, au fur et à mesure de mes interview, ce qui se passe, c'est que, ressortir des critères de performance, quand il n'y en a pas qui sont écrits formellement, c'est très difficile, parce que fondamentalement, la performance d'une école des devoirs a tendance à mettre en priorité des choses qui sont immédiates en fait et donc ce qui compte au moment T zéro, c'est d'être présent pour l'enfant etc., sans se dire : bien voilà, à la fin de l'année, on va « reporter » sur tout ce qui s'est passé et dire par exemple à la Fondation Degroof, mais ça c'est une autre critique que je fais à la Fondation Degroof, qui pour moi, et un autre intervenant que j'ai eu, devrait elle-même donner ce canevas aux écoles, par exemple, dire aux gens qu'elle subventionne : bien prenez ça, remplissez-le, vous nous le rendez et nous, sur base de ça on dit : ok, la stratégie est claire, on peut commencer à discuter. Alors que maintenant, c'est quelque chose de beaucoup moins formel où sur finalement le déroulement de l'engagement bilatéral c'est voilà : aller sur le site Internet, voyez les conditions, et puis après on en discute, on voit si ça rentre dans ...
- LD : **Ce qui ne serait peut-être pas mal ça serait de faire remplir carrément aux élèves, voire aux parents, une grille, et en plus il n'y a pas que le critère scolaire, il y a le critère bien-être, émancipation qui est important.**
- SD : Alors, très, très rapidement puisque vous êtes pressé par le temps, je l'ai déjà fait pour vous précédemment, mais comme ça on essaie de faire vite ça... c'est l'ISO 26000, donc c'est un outil qui sert à la Responsabilité Sociétale des Entreprises ; il y a certaines choses qui ne sont pas applicables à La Chaloupe, je pense entre autres à tout l'aspect environnement, voilà, est-ce que vous faites attention à l'environnement, c'est non avvenu, je pense pour euh... Attendez, j'avais encore un... Alors, moi je l'ai rempli pour vous, mais ce qui se passe c'est que j'aimerais bien avoir votre remplissage, quoi.
- LD : Et il est rempli où ?
- SD : Il est sur mon... mais en fait, je ne peux pas vous montrer où je l'ai placé, parce qu'il ne m'a sorti que les résultats, ce serait bien que vous le remplissiez, que moi je réemploie les résultats comme ça j'aurai vraiment ce que vous vous avez en tête,
- LD : ...le faire maintenant
- SD : si c'est possible, je sais qu'on est le ??? et que
- LD : ...c'est le principe du développement durable
- SD : ça c'est fait, pour moi, ça c'est fait

(LD complète le formulaire en version papier avec l'un ou l'autre commentaire)

SD : ...donc ça c'est parce que c'est vraiment quelque chose de super formalisé

Indicateurs et critères de performance

LD : c'est des choses j'ai mis vraiment

SD : oui, oui, quand je dis je l'ai prérempli, mais c'est comme ça j'ai votre avis en tant que directeur parce que je ne veux pas me prononcer pour vous, et dire des conneries, finalement. Voilà, ce qui est bien, c'est que vous avez vraiment présagé de toutes les questions que je voulais vous poser, on est dans les temps et en plus ...

LD : Parfait.

FIN DE L'ENTRETIEN

Annexe n° 10 : Retranscription Mario Marchi – Ecole des devoirs « numéro 1 » - Waterloo

ENTRETIEN AVEC M MARCHI, DIRECTEUR EDD NUMERO 1 - WATERLOO

Expérience & opinion personnelle :

- SD : Quel est votre rôle au sein de votre école des devoirs ?
- MM : Le rôle au sein de cette école est un rôle dans le sens large d'animateur, d'animer cette école des devoirs mais il faut savoir que ce rôle est sous-tendu par une expérience d'environ un demi-siècle d'enseignement, donc je me sens relativement à l'aise et je suis en suivi perpétuel avec les écoles de la région, avec les directions d'écoles, donc ça me permet de voir en même temps que je reçois les enfants à l'école des devoirs... Oui, d'abord mettre une chose au point, je sais que le terme « école des devoirs » a été, est utilisé de nos jours de plusieurs manières à savoir que je sais que dans certains patelins l'école des devoirs est à la limite une école disons de détente pour certains enfants, de jeu, de, comment dirais-je, d'activités socio-culturelles, je vais les appeler comme ça. Moi, dès le départ, je te parlerai de l'origine de l'école des devoirs, ici, de Waterloo, qu'on appelle Numéro 1 parce qu'il faut savoir qu'il y a une école Numéro 2 qui a été fondée à mon initiative aussi mais qui s'occupe surtout d'enseignement secondaire, mais moi, dès le départ, j'ai disons exigé que mon école des devoirs où le terme devoirs va prendre tout son sens non pas le sens péjoratif dans lequel les enfants sont de pauvres esclaves d'école, de pauvres dégoutés, au contraire, moi je me suis dit, si je veux lancer ceci, j'ai lancé ça il y a vingt, vingt-cinq ans, je pense, mais, comment dirais-se, si j'ouvre une école des devoirs, c'est 1) ici, Waterloo est milieu relativement privilégié, même s'il y a quand même, je pense, une histoire de, allez on ne va pas le crier trop fort, environ 22, 23% de pauvres, même si c'est la ville de Waterloo, la commune de Waterloo, mais mon idée au départ, c'est suite à une réflexion que je me suis dit : **mais pourquoi des enfants qui n'ont pas les moyens ne peuvent pas être aidés comme les autres**. Donc voilà. Et il se fait que le hasard a fait que à l'époque où on a lancé l'école des devoirs, il y avait un groupement philanthropique, je vais l'appeler comme ça, le Fifty One Club de Waterloo, qui cherchait quelqu'un pour lancer une école des devoirs qu'il voulait subsidier par leurs activités philanthropiques. Et il se fait qu'à l'époque, le hasard a fait que le bourgmestre de l'époque, bon, qui était Monsieur Serge Kubla, pour ne pas le citer, mais qui est un type, en dehors de ce qu'on lui reproche, moi je ne veux pas entrer dans cette histoire-là, c'est un type qui est ouvert justement à l'évolution des gens et depuis qu'elle est créée, j'ai toujours bénéficié de la commune de Waterloo, d'une aide ponctuelle, rien que la maison ici, qui m'a été donnée, les différents échevins de l'instruction publique qui se sont succédé, ils nous offrent généralement des petites choses intéressantes au niveau pédagogique, donc il y a une bonne collaboration entre la commune et moi, donc ça, ça aide et alors j'ai demandé à ce niveau-là que moi je ne me base, cette école des devoirs, que sur les **devoirs des enfants, pour que ces enfants soient en ordre le lendemain, les leçons, évidemment**, etc., d'autant plus que c'est 1heure par jour. Donc, à ce moment-là, **cette école des devoirs, elle est surtout là pour que l'enfant, le lendemain, ait fini ses devoirs** au niveau

Fondamental, c'est dans l'enseignement fondamental, mais comme moi je suis toujours resté dans le mouvement depuis que je suis devenu enseignant en 1966, je me suis toujours formé, j'ai toujours suivi des stages, et par exemple, je ne sais pas si tu connais, mais quelque chose qui m'a beaucoup influencé dans les nombreux stages que j'ai effectués, j'ai fait une rencontre avec ce que l'on appelle la PNL (Programmation Neuro-Linguistique), qui, bon, on peut tout dire, sur cette PNL, si au niveau stratégie d'apprentissage, de l'ouverture, de la manière qu'elle donne pour n'importe qui de voir les choses et en plus aux enfants, et bien, c'est quelque chose qui est exceptionnel pour moi pourquoi parce que la PNL au niveau des enfants et de manière très simpliste, base tout sur l'image : si j'essaie d'expliquer de la conjugaison, pour utiliser des termes de classes, si je veux faire des math, en l'occurrence, si je veux expliquer quelque chose à l'enfant, si cet enfant n'est pas capable de se faire des images de ce que je lui demande, je peux fermer mon livre, fermer la porte et aller vendre des friskos. Voilà, j'estime que tout est basé sur l'image, l'image ça veut dire quoi, dans les petites classes, ça veut dire le concret, tu vois là-bas un boulier compteur, des formes géométriques, ils les manipulent, ils sentent qu'une arête, c'est coupant, bon ça part de là et puis ça arrive à quoi quand j'arrive dans les classes terminales enfin on n'appelle pas ça terminales mais troisième cycle, et bien là on va plus vers quoi, vers le texte, le mot-clé, c'est une image pour moi, être capable dans un texte de retrouver un mot-clé qui va résumer en gros ce qui se trouve dans le paragraphe, va permettre à l'enfant de retenir de façon intelligente, de façon moins rébarbative que ce qu'on a vu et qu'on voit encore aujourd'hui, puisque je te dis que je reçois des enfants de toutes les écoles et il y a des fois c'est écœurant, moi je suis écœuré, je suis vraiment très triste que ces pauvres enfants en troisième année, tu vois certains textes qui sont insipides, qui ne sont pas « normaux » pour des enfants de cet âge-là, alors moi je dois tout décrypter avec eux, voilà le rôle de l'école des devoirs, de décrypter ce texte, d'essayer de le rendre compréhensible, petit à petit on chemine et puis il arrive qu'après un texte devienne un autre texte qui dit la même chose mais qui en même temps pour l'enfant veut dire quelque chose. Et alors donc, dans les techniques pédagogiques, bien, je vais trouver un papier, parce que je note tout, comme ça, un peu n'importe où, par exemple : dans l'école, toi tu as été à l'école, donc tu t'en souviens peut-être, il y a quelque chose qui fait mal aux enfants, c'est ce langage hermétique, ils n'y comprennent rien, on utilise des termes, mais on ne les explicite pas, donc ça veut dire que mon rôle à moi, j'estime, en tant que pédagogue, on prend ça comme on veut, j'aime bien le terme « maître d'école » sans se faire un gros cou, parce qu'un maître, ça doit être ça, celui qui sent le besoin de l'enfant qui à un moment donné lui dit : « Ecoute, attends » quand tu me parles de déterminant, tu dois savoir ce que détermine signifie, quoi bon, on essaie de comprendre concrètement, enfin si je peux me permettre de te le dire ici, « détermine », signifie pour moi « faire connaître quelque chose ». Ah oui, « le » déterminant : « le » garçon, « le » qu'est-ce qu'il détermine ?, qu'est-ce qu'il me fait connaître ?, et alors, ils apprennent que un déterminant, il apprend à connaître que en connaissant « le », on fait des petits exercices là-dessus, on ne peut avoir qu'un nom, et il sera masculin singulier, je n'ai pas besoin de le connaître, je m'en fiche, mais je sais ; c'est pour ça que ce mot qui détermine, qui m'apprend quelque chose, on l'appelle un

déterminant.¹⁰ :21. Bon, en gros, dans tous les domaines de l'enseignement, je vais vers ça avec eux. Donc l'école des devoirs c'est pour mettre tout ce jargon à leur disposition, toute cette manière de faire et donc tu comprends et surtout, bon, mon but c'est qu'ils s'arrêtent d'être dégoutés de l'école, j'attrape ici des enfants, la première fois qu'ils viennent ils sont avec papa, maman, ils sont comme ça, hein, ils se disent : « est-ce que je vais retrouver un prof », bon et puis on s'assied, on discute, il y a des petits biscuits, si tu as envie d'un petit biscuit, tiens, comment est-ce que ça va, et donc il y a le relationnel qui a beaucoup d'importance, puis après, tiens, on regarde un peu ce que tu dois faire et on commence, et puis après, quand il s'en va, en général et je te dis je ne vais pas t'inventer des trucs, je n'ai pas l'habitude, en général, même après la première leçon, après le premier contact d'une heure où on a un peu décrypté, un peu démystifié ce qu'ils avaient à faire, ils sont heureux, ils ont un sourire jusque-là quand les parents arrivent, et bon, quand est-ce qu'on peut revenir, ça c'est aussi la rançon de ce système, et encore une fois, moi je n'en tire pas une gloriole exceptionnelle parce que j'estime que quelque part j'utilise le terme « je suis tombé dedans » quand j'étais petit, j'étais dingue d'enseignement, et bon, je n'ai aucun mérite avec ça puisque c'est celui qui est passionné par quelque chose, le plus grand des savants pour moi, ben le type, les plus grands d'ailleurs sont des types modestes, ils ont la chance d'adorer ça et bien voilà, maintenant, pendant les congés, et bien voilà, je remets à jour des histoires que les enfants n'ont pas comprises, je cherche des stratégies les plus affinées possibles pour qu'ils comprennent, pour que ça ne devienne pas le monstre du Loch Ness et que l'école au fond leur est accessible et qu'ils ne sont pas plus bêtes qu'un autre, parce que là, le relationnel, t'imagines, t'as peut-être passé des choses, mais en tout cas, je te le dis, c'est ce que je ressens. Je ne sais pas si la première partie, c'était parti dans...

- SD : Non, non, c'est très bien, c'est justement le but d'une enquête qualitative. Alors donc, au niveau de l'école, vous avez le rôle de créateur, d'administrateur, d'animateur, vous faites la globalité.
- MM : Exactement. Oui, oui, je et en effet ce que j'ai fait, mais au départ, je me rends compte que en une heure, il n'y a pas beaucoup de temps, mais au départ, ce que j'ai... bon, je faisais ça bénévolement au départ, puis je me suis dit : si je veux acheter des petites choses, oui je sais que l'administration communale peut m'aider, mais bon, il faut savoir (je ne sais pas si cela tu pourras le dire, enfin je te le dis quand même), il y a eu une époque où je faisais ça bénévolement, et les échos que j'avais par après, parce que les enfants ne venaient plus à un moment donné et je me disais : « tiens, c'est bizarre, qu'est-ce que j'ai pas bien fait ou qu'est-ce qui va pas ». Puis j'ai appris par recoupement, tu sais les « on-dit », ça va vite, et bien que les gens qui estimaient qu'un endroit, ici du moins, où c'était du bénévolat, bof, la personne est bien sympathique, mais pff, niveau compétences, bouf, on ne sait pas très bien. Non, alors ils se sont tapés, il y a un organisme dont je ne te donnerai pas le nom ici, qui parle de grand succès et qui teste ton gosse pour deux après-midi à plus de 600 euro, quoi et les tests, j'ai vu les tests, j'ai vu ce que c'était, je les ferais bien aussi, seulement on utilise le jargon psycho-machin, je veux dire par là... et alors, je me suis dit : pourquoi pas demander une petite participation aux parents pour acheter quelque chose pour les enfants. Et moi ce que j'ai envie de leur acheter, c'est des jeux de société du style jeu d'échecs, initiation aux échecs, moi je ne suis pas

Indicateurs et critères de performance

un grand joueur d'échecs, encore une fois je suis celui qui... c'est en ça je me suis toujours senti à l'aise, tu me donnes n'importe quel cours, même s'il est trop complexe, je vais te demander à toi, enfant ou le jeune de me réexpliquer cette matière que tu ne comprends pas bien, quelque part j'ai gagné, parce que le fait que tu me réexpliques, c'est que tu as compris. Et alors au moment où tu ne comprends pas, moi qu'est-ce que je fais, je repars en amont du cours et puis je fais ce que à mon avis n'importe quel étudiant devrait faire, partir... tien en math, je suis arrivé aux deux premières années du secondaire inférieur, et bien ce qu'il m'arrive souvent de faire, il ne comprend pas, en math il est complètement perdu, attends, viens, on reprend son cours, on remonte, et là, tu as compris ?, non, toujours pas. Bon et bien alors on va remonter un peu plus haut ; ah oui, ça je comprends ; ok et je repars de l'endroit comme n'importe qui ferait dans n'importe quelle étude. Donc voilà, c'est ce que je fais avec eux.

- SD : Et est-ce que votre école des devoirs est en partenariat ou en relation avec d'autres entités ou organisation du même type ou d'un type différent ?
- MM : Non. Les seuls contacts, encore une fois, c'est dans mon optique de départ, je dois m'occuper de ces enfants, alors le but... il y a un nouveau but qui apparaît depuis quelques années, un nouvel objectif que j'essaie de suivre et qui marche, mais là il ne faut pas que j'aie quelqu'un dans les pieds au moment où j'explique, ça c'est la place des enfants qui passent chez moi, ils viennent à côté de moi, on en discute et puis : « t'as compris ? ok ? », assieds-toi, il va s'asseoir là ou là où il a envie de faire son devoir quand il a compris, mais les seuls rapports que je garde avec des organismes, ce sont les écoles, les directions d'école, actuellement, il n'y a pas qu'actuellement, je suis en contact mail et même téléphonique avec une école par exemple pour un petit garçon qui est venu en avril dernier d'Espagne ou de je ne sais plus quel pays, qui ne parle pas le français depuis avril dernier et ils me demandent désespérément, de l'école des Sacrés-Cœurs, de l'aider à rattraper, il est en troisième primaire, mais comme il ne connaît pas la langue, tu imagines que..., donc, voilà. Ça c'est le genre de contact d'organismes avec lesquels je reste en contact. Les autres, parfois j'ai un CPMS de ... pas Linkebeek, plus loin, là, à côté de Linkebeek, Rhodes-Saint Genèse, qui m'a même envoyé un enfant francophone mais qui était dans une école flamande, enseignement flamand ici à Alseberg, Onze Lieve Vrouw, ou bien aussi, ils m'envoie un enfant, alors les parents viennent avec eux, on en discute, et à ce moment-là, j'ai été amené par la force des choses au début, c'était juste l'école des devoirs alors je vais donner ce que j'ai, mais l'enseignement étant ce qu'il est aujourd'hui, l'enseignement primaire dans ce qu'il est, même l'enseignement secondaire, les enfants ont besoin de leçons particulières, où on est tout seul avec eux, donc voilà, on est là, mais les seuls édifices, enfin associations avec lesquelles je suis en contact, ce sont les écoles.
- SD : En quelques mots, pouvez-vous me décrire comment vous vous impliquez dans ce projet ? Quel est votre rôle ?

Votre école des devoirs

- Quand votre organisation a été fondée ?

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- Quelle est la raison pour laquelle votre école a été fondée ? Suite à quel évènement ?
- Comment votre école est-elle structurée ?
- Combien y-a-t-il de personnes qui travaillent pour votre école ?
- Y-a-t-il un grand « turnover » dans cette organisation ?
- Comment l'organisation implique-t-elle son personnel dans ses démarches ?
- Votre organisation est-elle en relation/partenariat avec d'autres entités/organisations ?

Sources de financement

- SD : Quel est votre principale source de financement ?
 - o Avez-vous des aides provenant
 - de la commune,
 - de la région,
 - d'école(s),
 - d'entreprises privées,
 - de fondation(s)
 - autres ?
- MM : Il n'y a pas de source, bien la principale source, est-ce qu'on appelle ça une source, la maison que j'ai reçue de l'administration communale, les livres qu'ils m'offrent à certaines occasions, mais ça c'est telle année, puis telle année, une année il y en a qui m'offrent... ça j'ai acheté dans un Pèle Mêle, ça te dit quelque chose, Pèle Mêle ?,
- SD : Moi aussi je vais...
- MM : Ah, tu habites où ?
- SD : Ici, à Waterloo, à l'avenue des Sansonnet. J'ai été aux Sacrés-Cœurs
- MM : Ah bien alors tu connais, Bien le petit garçon dont je te parle, il est là et j'en ai du secondaire aussi. Alors ici donc, j'ai reçu des livres, je reçois des jeux quand je demande des jeux. Cette année j'ai reçu, parce que ça faisait une vingtaine d'années que je n'avais plus de dictionnaire convenable, j'ai demandé à Laurence Reuter, qui était échevine de l'instruction à l'époque, super sympa, elle est venue ici et ça s'est super bien passé. Alors je demande, mais je voudrais bien que ça ne soit pas ébruité parce que je ne sais pas comment ça peut être pris au niveau fiscal, on demande 4 à 5 euro par enfants qui savent payer quelque chose, donc comme participation, on demande ça. Et dans ceux-là il faut savoir qu'il y en a une kyrielle qui ne paient pas parce qu'ils n'ont pas les moyens, enfin soi-disant, mais moi, je ne vais pas me battre avec eux, je ne fais pas ça pour gagner ma vie, je fais ça pour justement que ma passion soit exultée, d'ailleurs, j'ai entraîné maintenant un peu ma femme avec, qui s'occupe des petits quand ils doivent recopier un devoir, bien ils sont tranquilles avec elle, comme elle est très douce, qu'elle est... je ne prendrais pas, même dans la famille, je ne prendrais pas quelqu'un qui n'a pas la fibre disons maternelle parce qu'il faut quand ils viennent qu'ils retrouvent un petit peu un climat, puisqu'on a toujours critiqué le fait de faire ses devoirs dans une école, moi, je ne suis pas d'accord, j'estime que dans une école on peut être très, tout dépend de l'ambiance que tu mets dans

l'endroit où tu te trouves et ça peut être très maternel, très intime. Et à ce moment-là on voit les contacts avec eux, mais seulement il y a quelque chose qui sous-tend aussi ça, faut le savoir, hein, faut dire les choses comme elles sont, il y a quand même une discipline qui est établie : moi, je veux bien rire de temps en temps avec toi, tu manges ta petite tartine, tu dis une petite connerie en passant, bon on rigole, ça va, mais à un moment donné, ok les copains, on travaille et il faut le silence, voilà, ça, c'est aussi un truc qu'il y a en plus, mais ça, ça a toujours été. Faut savoir que j'ai été instituteur à l'école du Chenois, école communale, et mes premières années, dans les années 68 ou 69, je ne sais même plus, j'avais une classe de primaire, j'ai remplacé la direction de l'époque et j'avais 38 élèves en primaire, j'ai été entraîné par des situations que j'ai eu la chance de vivre, parce que j'estime que c'est une chance de faire plein d'expériences, parce qu'à ce moment-là, quand tu te retrouves avec ces petits bouts, ou ces grands bouts, bien... Et il y en a même qui reviennent, quand ils commencent à aller au secondaire, il y en a même de troisième secondaire qui reviennent ici, ils n'ont pas besoin de moi, mais ils aiment l'ambiance : ils s'asseyaient ici.... Je regarde cette place-là, parce qu'il y en a un, c'est un exemple-type d'une haute école de je ne sais pas, il faut qu'il revienne et il revient régulièrement. Bon beaucoup de ménages séparés, beaucoup de... bon donc lui il vient tous les quinze jours parce qu'il est une fois chez papa, une fois chez maman, quand il est chez papa, on a discuté un peu, le papa est homme d'affaire et il trouve le système extra, et bien, il s'assied là, Grégoire, il s'assied, il fait ses devoirs tranquille, je dis : « ça va ? tu as besoin d'aide ? », « non, ça va ». Parfois je lui fais réciter un peu de latin, il me donne son truc, mais bon, voilà, c'est ça. On essaie que l'ambiance soit cool... qu'ils se sentent bien, d'ailleurs, ils ne rechignent pas à venir, même s'il y a des périodes où moi j'essaie de leur donner un système de gestion, je leur apprends à gérer leur temps, méthode de travail, évidemment, mais gestion du temps et gestion du temps, c'est quoi, bien c'est être capable après moult essais de s'asseoir, d'ouvrir le cartable, de prendre le journal de classe, d'ouvrir le journal de classe, regarder ce qu'il y a, que ce journal de classe soit en ordre parce que au départ, au début ce n'est pas souvent en ordre, alors ils savaient à ce moment-là que je n'étais pas content, donc je le faisais sentir, pas en gueulant, mais en disant « non ! tu vois ! », et ils savaient. Donc voilà, apprendre à gérer leur temps et à ce moment-là, on gagne du temps.

- SD : Quelles relations entretenez-vous avec vos contributeurs ?
- SD : Vous avez parlé de la contribution que vous demandez aux parents, Y a-t-il d'autres raisons que celle que vous avez mentionnée qui vous pousse à demander cette contribution. Par exemple ça pourrait être justement montrer aux enfants que ce n'est pas gratuit et qu'ils doivent aussi y mettre du leur et que ce n'est pas juste pour s'amuser ?
 - o Pour quelles raisons ?
 - o Est-ce pour « motiver » les parents ? Les élèves ?
- MM : Disons que moi, quand l'enfant vient, quand j'évoque ce problème-là avec certains, mais je ne l'évoque pas souvent, parce qu'il y a une ambiance qui les met directement dedans et ils finissent par sentir que c'est un besoin vital pour eux. Pourquoi ? Je parlais tout à l'heure des objectifs des devoirs, des leçons, mais il y a un objectif primordial

Stratégie - Vision – Objectifs :

- SD : Pouvez-vous me décrire la stratégie mise en place pour remplir les objectifs de votre école ?
 - o SD : Quelle mission poursuivez-vous ? (La mission est l'expression du but général de l'organisation. « Quel est notre métier ? »)
 - o MM : Ce métier, pour moi ça reste « maître d'école ». J'ai été maître d'école depuis 1966, et je reste maître d'école. Je suis fier de ce terme, pourquoi, parce que je ne parle pas du maître qui fait de l'abus de pouvoir, je ne parle pas du maître qui fait de la culpabilisation, d'ailleurs, moi je suis un maître par exemple qui n'accepte pas que dans une dictée, on me parle de « faute ». J'estime que dans la vie, autour de nous on est assez culpabilisés et que, disons, ça c'est mon idée à moi, j'estime que, par exemple, l'orthographe, il y a des stratégies qu'on peut utiliser, des stratégies tout à fait affînées, mais ça je ne sais pas si c'est l'objet ici, mais il faut savoir que à partir du moment où tu culpabilise un enfant, d'ailleurs, je vais te donner un exemple tout de suite : tu as fait une dictée, tu es en n'importe quelle année, en troisième, je te dis : « tu as fait 7 fautes », à côté de ça, l'autre instituteur va te dire : « Ecoute, tu as fait 7 erreurs », Je ne sais pas si tu entends la différence, tu comprends ? Donc le terme, il y en a qui rigolent de ça, hein, j'en connais qui ont rigolé, mais je les laisse rigoler, je m'en fiche, parce que j'estime, moi, en conscience, que déjà changer cette terminologie-là, mais qui va accompagner autre chose, c'est-à-dire qu'il n'y a rien de plus qui me hérise, qui me rend fou furieux quand je vois que dans certaines écoles, ils doivent copier, alors, t'as un malheureux qui a fait 15 erreurs, il doit copier 5 fois chaque mot. C'est quoi ce cirque ? C'est un scandale pour moi, c'est honteux. Moi à partir du moment où l'enfant a corrigé UNE foi, mais il y a une stratégie en PNL qui permet de vraiment améliorer tout ça, quand un enfant recopie UNE fois un mot qu'il a mal écrit, bon, c'est déjà bien. Ici, souvent qu'est-ce que je vois, il copie 5 fois un mot parmi les nombreux qu'il a et dans les 5 fois, il y a encore 2 erreurs. Alors qu'on arrête ! non je trouve ça... Le maître, c'est ça, c'est le maître qui est là pour t'aider. 30 :19. On va travailler une rédaction, quand il y en a, parce que dans beaucoup d'écoles, ils n'en font plus, j'amène l'enfant au bout de... qu'est-ce qu'on pourrait dire à ce niveau-là : il est en train d'écrire une phrase, si on remplace ça par... c'est lui donner envie, il est presque au bout de l'explosion, il ne sait pas, alors le maître dit, c'est « s'en aller », ah oui, c'est ce verbe-là qu'il fallait mettre, il ressent l'envie de, mais il ne la trouve pas et le maître le lui apporte, il ne lui apporte pas tout, mais il donne la stratégie, parce que j'estime que à l'école primaire **on doit pouvoir donner des stratégies aux enfants**, moi, par exemple, quelque chose qui me hérise au plus haut point, tant pis pour les puriste, c'est de dire : l'enfant doit être capable de se débrouiller seul, fais quelque chose avec ce qu'on te donne, et il va trouver, il a la science infuse, je n'y crois pas, c'est un système auquel je ne crois **pas : moi je crois qu'on doit donner des modèles, des modèles qui gagnent, des modèles où ils réussissent** et puis après, on peut proposer des exercices où là ils doivent faire preuve de créativité, ils doivent pouvoir trouver, **mais ils ont un canevas de base qui leur a donné confiance, qui va leur permettre**

sur ce canevas de créer eux-mêmes leurs stratégies, leurs solutions. C'est vers ça que moi je veux aller, tu vois. Et alors, la traduction simple de ce but, un enfant, ils le savent, c'est qu'est-ce qui est important demain ?, ils ne savent pas très bien me répondre ; que demain mon devoir soit fini. Quand ils me répondent ça, je suis déjà content. Bien évidemment, ce qui est important c'est que demain ton devoir soit bien réussi, si il y a moyen ; je ne vais pas lui souffler les réponses, mais je vais l'aider éventuellement par d'autres... Je récupère des feuilles de brouillon chez des gens qui les jettent et le verso de la feuille sert de feuille de brouillon, comme ça, ça circule, et mon explication orale est en accord avec l'explication écrite, donc ça veut dire qu'à ce moment-là je lui montre ce qu'il y a lieu de faire, et à ce moment-là, il réagit en fonction de ça.

- SD : Donc pour résumer, votre mission à vous est de donner des stratégies aux enfants, des modèles qui les aident à réussir et un canevas de base qui les aide à développer des stratégies pour réussir et aller vers un apprentissage qui est effectif ?
- MM : C'est ça. Mais alors, en corollaire de cela, bien souvent de nos jours, moi je vois dans l'ordre général des choses, les enfants qui ont des problèmes, ils se rendent compte souvent : « mais moi, je suis capable de faire ça », 32 :36 Bien sûr, leur donner confiance en eux, essayer qu'ils se rendent compte, et d'ailleurs tu vois leur tête, j'ai un frisson délicieux quand je les vois faire : « eh ! ah !, mais ce n'est pas difficile, ça alors, oh mais c'est pas compliqué ! ah ! » Je dis : « et bien voilà ». Alors j'essaie de leur faire sentir ce petit, comment dirais-je, un espèce de petit frémissement, j'appelle ça un frisson délicieux qui est en fait, quand le cerveau a fait une bonne interaction avec ses neurones, quand la solution s'est faite, et que ils ont trouvé la solution, ça provoque « Ah ouiiiiii ! », quand ils me sortent ça, tu vois, j'ai gagné, c'est fabuleux.
- SD : Quelle est votre vision ? (Par vision, nous entendons « l'état futur souhaité pour l'organisation, ce qu'on veut qu'elle devienne. Répond à la question « que voulons-nous obtenir ? La réussite de l'enfant, oui, j'y suis arrivé».
- MM : Oui, surtout ça. Ce qui va englober tout ça, c'est deux choses que je t'ai dites tantôt d'ailleurs, je t'ai dit : essayer d'avoir un contact avec les enfants pour arriver à cela, un contact pas de culpabilisation, moi, tu ne m'entendras jamais dire « mais t'es con, tu ne comprends rien », d'ailleurs, je peux te montrer quelque chose après, pas de culpabilisation, et surtout pas d'abus de pouvoir. Et moi, je fais tout pour que ils ne sentent pas que je suis « magister » qui connaît tout, toi tu n'es qu'un petit c.. ;, hein. Non, on est deux, on participe ensemble, on avance tous les deux, toi tu peux m'apprendre quelque chose et je vais te donner une anecdote : c'est tellement vrai cette histoire qu'on peut apprendre, même un enseignant chevronné, un enseignant qui a déjà du bagage peut encore apprendre des choses, j'ai appris après, j'ai été pensionné en 2003, la pension, un peu plus tard, j'ai un petit ket qui venait, qui était là et on fait de l'analyse, là tu vois ce que c'est, les mots, les machins... Alors, je vais te poser la question : »Est-ce que tu connais les prépositions ? »

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- SD : Mais ou et donc or ni car ?
- MM : Non, ça ce ne sont pas les prépositions. Dans les classes c'est les conjonctions, machin... On arrive à un moment donné : les prépositions. Moi je commence à me dire, bien on va regarder par, à, avec..., celles qu'on voit habituellement. Et il me dit : « Ah moi, vous savez, dans ma classe on a appris quelque chose, l'institut nous a appris... » « Ah oui ? et quoi ? » Alors il me dit : « Adam part pour Anvers avec cent sous sûrs de chez Durant » et quand on décompose la phrase, ça donne « à, dans, par, pour, en, vers, envers, avec, sans, sous, sur, de, chez, durant », donc c'est la preuve que même les enfants peuvent, après une carrière, t'apprendre des choses, tu vois. Et donc, pas d'abus de pouvoir, parce que je suis à ton niveau, et si je suis à ton niveau, j'estime, moi, si je me mets à ton niveau **sur ce plan-là, le plan relationnel, tu vas sûrement m'apporter des choses.** Alors, bon, il est un fait que vu le métier, il n'y a rien à faire, je leur apporterai sûrement plus au niveau classe, en scolaire que ils ne peuvent en avoir, puis à ce moment-là, quand les parents disent : « il ne comprend rien... », je dis : « attendez, il est en quelle année ?, ça fait combien d'années d'école ? », trois ans, plus les maternelles. « Et vous avez quel âge, si ce n'est pas indiscret ? » « Bien moi j'ai quarante ans ». Vous voulez comparer ? Alors, ils ne savent plus quoi dire. Regarde, j'ai photocopié, ce qu'un prof a été capable de faire.
- SD : Pour dire trop lente ! avec un escargot...
- MM : Alors, attends, la petite était venue près de moi, je vois ça et je dis à la maman : « vous laissez faire ça ? ». J'aurai peut-être pas dû, mais bon. Mais alors là tu vois aussi la réaction des parents, encore aujourd'hui, ils ont peur des profs, parce qu'ils disent : « Mais si je lui dis, si je vais rouspéter, ça va retomber sur ma fille, et on est reparti ». Donc, **moi je dois pouvoir donner à ces enfants des outils pour se débrouiller face à des connards comme ça.** Et alors, il y a l'incompétence, aussi, mais bon, tout doit être englobé sous le fait « pas d'abus de pouvoir » et pas de culpabilisation. Déjà avec ça, hein, je trouve que le monde de l'enseignement irait beaucoup mieux qu'aujourd'hui. Enfin bref, là ce sont des digressions.
- SD : Quels sont les objectifs que vous poursuivez ? (ils sont souvent de nature quantifiables. « Que voulons-nous obtenir à court terme ? »)
- MM : Bien, c'est de nouveau une répétition, à court terme : je vais donner un chiffre, à peu près, pendant l'année, j'ai déjà fait le compte, mais il y en a qui viennent là-dedans régulièrement, 40 :06, il y en a d'autres qui viennent de temps en temps, etc., j'ai fait le compte un jour pour m'amuser, pour envoyer à la commune, pour leur donner une idée de ce qui se passe dans l'école des devoirs n° 1, je pense qu'on est aux alentours de 1000 enfants, mais là-dedans, il y a les mêmes, là c'est le petit côté fierté personnelle mais qui montre que le système a abouti, mais ça, c'est mon côté de « satisfecit », en fin d'année, **s'il y a 5 échecs sur les mille, c'est beaucoup.**
- SD : C'est génial !

- MM : Tu vois, je suis assez fier de dire, à ceux qui le demandent, parce que je ne la ramène pas toujours sur le tapis, mais si quelqu'un me dit : « oui, quels sont vos pourcentages ? » , bien écoute, l'échec, moi je ne connais pas beaucoup, si, à un moment il y en a eu une, mais bon, il faut voir d'où ils viennent et ce qu'ils font chez eux, parce que il faut savoir que l'école des devoirs, moi je conseille, ce n'est pour avoir chaque fois 4 euro, je conseille qu'il y ait une régularité qui se fasse : les schèmes mentaux, les stratégies ne peuvent pas se mettre en place si tu viens une fois par mois ou deux ou trois fois par mois. Il faut essayer de venir régulièrement pour se mettre dans le bain et alors, ce qui se passe, ce n'est pas une question d'argent, mais je sais qu'il y a des enfants qui arrivent, les parents les mettent régulièrement pendant un certain temps, j'arrive à les remettre sur pied, il y a parfois des miracles pour des enfants qui évoluent tout à coup avec ce système-là, ils démarrent du tonnerre, et puis pouf ! les parents arrêtent. Puis ils reviennent deux mois après : « Ça allait bien mais maintenant... » « Ecoutez, je dis, si vous avez des problèmes financiers, dites-le-moi, entre « quatre-z-yeux » et vous ne paierez pas un balle » « Ah non, non, mais ce n'est pas ça ! » « Ah bon, c'est quoi, alors ? » « Ben oui, mais il a des activités sportives, il a des activités ceci, des activités cela, » Alors je dis qu'il ne faut surtout pas supprimer les activités extra-scolaires qui ont un rôle d'équilibre, mais s'il y a un problème, il faut d'abord voir si vous voulez le résoudre ; résolvez d'abord vos problèmes et diminuez un petit peu les activités mais ne les supprimez surtout pas, et voilà ce qui se passe régulièrement : « Vous n'auriez pas quelques heures le samedi ? » Pas toujours, mais je dis : « On peut voir » 43:18 Donc le but : leur donner confiance en eux, gérer un journal de classe, maintenant dans beaucoup d'écoles, on donne des dossiers de semaine, et à ce moment-là ils choisissent les exercices qu'ils veulent faire ou bien d'autres, il y a les pages ou numéros à faire pour le lendemain ou le surlendemain, donc à ce moment-là, apprendre à gérer : à prendre un journal de classe dans son cartable, à ce qu'il soit en ordre, à ce qu'il soit soigné, moi, je fais encore des exercices d'écriture, par exemple, parce que les écritures sont cochonnées : avec une écriture pareille, tu vas rien comprendre et si tu comprends rien, tout est à refaire et on n'avancera pas. Donc il y a ça et disons un but de se sentir libre, moi j'appelle ça une forme de liberté, d'être capable de se trouver dans n'importe quel milieu et de ne pas se sentir inférieur à quiconque. Dans certaines soi-disant « hautes écoles », on pratique l'abus de pouvoir : le prof te dit : « tu suis ou bien dehors », ou bien on te le fait comprendre. Ici, je veux que le gosse qui part de chez moi soit capable avec, par exemple, de façon éduquée de demander à te parler : « Mais vous m'avez dit ça, mais... » si tu n'es pas d'accord, tu me le dis, mais en choisissant tes termes, en étant poli, pas en plein milieu d'une leçon, après une leçon, tu dois aller voir l'institut, ou le prof : « Ecoutez, monsieur, je voudrais vous parler, est-ce que vous avez le temps ? » Voilà, c'est ce leitmotiv et apprendre à avoir des contacts et après ça je dis : « si quelqu'un abuse de toi, si le prof n'est pas juste, tu dois continuer à tenir, non pas dans le sens de t'opposer à lui, mais de lui dire : « Mais monsieur, vous m'avez dit ça, mais je ne comprends pas », dites que

vous ne comprenez pas. Je suis certain qu'il y a des gens qui commettent de l'abus de pouvoir, même en secondaire, ça c'est sûr, d'ailleurs j'ai des échos de certains élèves, une des plus grandes satisfactions que j'ai, un jour, tu vois, je vois débarquer, mais n'importe quand hein, une grande bringue comme ça. Je dis : « Tiens, quoi ? », c'est pour ça que je mets plein de photos, de classes, mais aussi de gosses qui sont venus ici et dans mon ordinateur, je fais chaque fois plein de photos, j'ai des tonnes de photos ; je vois arriver une grande bringue : « Ah bonjour Monsieur » « Ah bonjour, t'es qui toi ? », je ne sais plus qui c'est, et il me disent... ça monte, « qu'est-ce que tu deviens ? » bon récemment j'ai retrouvé une petite jeune fille, je dis une petite jeune fille, elle doit avoir une vingtaine d'années, vingt-deux ans, et je dis « Tu deviens quoi, Rachel ? » Elle a participé à un concours à l'époque quand elle était dans ma classe et elle me dit : « Ah, je suis à Genève » « Ah ! tu fais là quoi ? » **« Je donne des cours de musique, vous vous rappelez, j'aimais bien jouer de la flûte, et bien maintenant, je donne des cours à l'université de... »** « Ah bien je dis chouette, toujours toute simple, je suis content de t'avoir revue », bisou et puis hop chacun repart vers son destin. Et c'est ça, **les retours, j'ai régulièrement des retours, et ce qu'il y a aussi, c'est que j'attrape les enfants des enfants que j'ai eus**, parce que ça fait un bail, quoi, voilà. Ça, ça fait partie de ce qui sous-tend... Les objectifs, j'en ai donné trois, il me semble

- SD : Tout à fait. Quel est votre périmètre d'activité ? (quels cours donnez-vous, jusqu'à quel niveau, pour quel type de public etc.).
- En quelques mots, pouvez-vous me décrire :
 - Quel est/sont le/les but(s) que vous poursuivez ?
 - Que voulez-vous accomplir, quels sont vos objectifs à long terme ?
 - Que voulez-vous accomplir, quels sont vos objectifs à court terme ?
- Pour accomplir votre mission, que devez-vous apprendre, que devez-vous communiquer, comment devez-vous travailler ensemble ?
- Qu'est-ce que vous mettez en place pour satisfaire
 - Vos donateurs, pour vous, principalement la commune, est-ce que vous devez répondre de quelque chose envers eux, mais aussi
 - Vos « clients »
 - Les élèves, dans leur futur, vous parlez d'une expérience, vous revoyez des gens qui ont réussi entre autres parce que à un moment donné vous leur avez donné un soutien ou
 - Les parents
 - Les écoles ou autres
- MM : Pour satisfaire à quoi ? A cette réussite ? Comment je réponds ?
- SD : Voilà, qu'est-ce que vous dites à la commune pour qu'ils soient satisfaits.
- MM : Quand j'ai envoyé mille élèves et que parmi les mille élèves, il n'y a pas 5 échecs, c'est quelque chose que j'estime probant. Et donc, c'est une question qui est difficile mais simple, ce qu'il faut

savoir, mais je ne sais pas comment tu vas prendre ça ni comment on peut le prendre, moi j'ai nettement l'impression, parce que maintenant par exemple je vais dans l'école communale du Chenois, une fois par semaine, et l'école Mont-Saint-Jean une fois par semaine, pourquoi, parce que je donne un coup de main : la directrice de l'école de Mont-Saint-Jean, par chance, enfin par chance c'est une ancienne élève à moi

- SD : Dans le cadre de cours ? Pas dans le cadre de l'école des devoirs ?
- MM : Non, pas dans le cadre des cours ! Chaque semaine, le jeudi matin, c'est moi qui l'ai proposé et ils ont sauté à pieds joints pour avoir ça, le jeudi matin, je vais à Mont-Saint-Jean, la directrice l'a proposé aux classes qui étaient ravies d'avoir quelqu'un qui venait donner un petit coup de main, par exemple, ce que j'ai toujours dit, c'est que la lecture est une histoire qui est une horreur en général, que la plupart des maux des élèves dans l'enseignement primaire ou secondaire, c'est la lecture : ils ne savent pas lire, donc qu'est-ce que je fais là, je vais en première année, je vais en cinquième, et je fais, j'ai mis au point une stratégie de lecture, pour essayer d'améliorer, mais je les prends trois minutes l'un, trois minutes l'autre, puis ils viennent donc je donne un coup de main de manière ponctuelle. La même chose ici, au Chenois, je fais des travaux en première, il y a plein d'activités qui tournent autour de la lecture et de tout ce qui pose problème pour les enfants, mais alors, ce qui se passe, ce que je ressens, que ce soit la commune, quand on parle de moi, ils m'ont mis sur le site de la commune.⁵¹ :00. Je ne peux pas imaginer que si je n'étais pas capable, si je n'apportais pas quelque chose, ils m'y mettraient. Donc ça veut dire quoi, ça veut dire que j'ai vraiment l'impression que ça va que dans un sens c'est-à-dire qu'ils demandent à ce que j'agisse pour eux, j'apporte un plus à la commune en faisant tout ce que je fais, et un plus qui est très concret pour eux. Récemment j'ai été parler avec celui qu'on appelait le receveur communal avant, maintenant ça devient le directeur au niveau des finances communales, j'ai dû aller le voir pour cette histoire de bénévolat, on appelle ça, mais il y a un bénévolat qui permet quand même, si tu amènes quelque chose de qualité, des compétences, voilà, quand tu amènes des compétences, moi, je suis instit, j'amène des compétences scolaires, bien à ce moment-là, tu peux, si à la commune ils sont d'accord, tu peux demander qu'on te paie comme un bénévole. Et le bénévolat n'est pas déclaré et sur un an tu peux gagner 1300 euro. Bon, ce n'est pas un pactole, mais bon, moi je dis, s'il y a une occasion, c'est d'ailleurs lui qui me l'avait conseillé, il y a la boutique des mots qui fait ça, il y en a plein qui font ça, pourquoi pas toi, qu'il me dit. Bien oui, pourquoi pas. 1300 euros, je ne vais pas cracher dessus, et donc quelque part, je sens que des initiatives que j'ai prises jusqu'à maintenant, on en redemande, qu'ils ont l'air de dire. Je n'ai pas besoin de leur apporter d'autres preuves que celles-là. D'ailleurs, il ne faut pas te leurrer non plus, il y a quelque chose dont il faut tenir compte dans une action comme celle-là, dans les actions que j'ai entreprises, il y a les parents, et les parents, ça répercute hein. Dans les parents, je suis parfois tombé sur des gens de la commune, Schlosser, ça te dit quelque chose ?
- SD : Tout à fait, je vais essayer de le rencontrer.
- MM : Et bien, j'ai eu son fils, qui n'a pas mieux réussi que ça, mais bon, c'est spécial. Donc voilà. J'ai l'impression que c'est plus, pas vraiment une impression, je pense que c'est une réalité, j'ai

l'impression que eux sont plus contents de moi que moi de eux, à la limite, je ne leur dois rien. Le jour où j'arrête, je me dis : qui va continuer cette œuvre d'aide aux enfants ? C'est quand même essentiel, je trouve. Une chose que j'ai déjà dite : l'école des devoirs, c'est, parce que j'ai eu des enfants caractériels etc., l'école des devoirs, ça permet à la violence d'être jugulée, quand il y a des enfants, encore une fois de milieux défavorisés, qui ne sont pas des aigles, qui n'en ont rien à foutre, : **ils viennent te dire après : « Je suis content, j'ai réussi mon examen en professionnelle**, grâce à vous ! »

« Non, c'est pas grâce à moi, c'est grâce à toi », c'est gratifiant, et puis c'est une façon de calmer la violence, Victor Hugo disait : « Ouvrez une école, vous fermez une prison ». Il n'avait pas entièrement tort.

- SD : Je vais noter cette phrase ! Ça fait toujours bien en début de mémoire. Je la retrouverai bien.
- MM : C'est dans un poème qu'il a écrit, mais... (cette phrase a été attribuée à VH mais on ne la trouve telle qu'elle dans aucun de ses discours ni de ses écrits. La phrase originale est : « Ouvrir une école maintenant, c'est fermer une prison dans vingt ans ». Elle a été écrite par Louis-Charles Jourdan (1810-1881) rédacteur au Siècle. On la trouve dans le Grand Dictionnaire Universel du XIXème siècle de Pierre Larousse, dans deux articles sur L'enseignement et La prison, 1885, Note de l'auteur)
- SD : Quel serait, selon vous, l'avantage que vous proposez comparé à d'autres structures équivalentes? Par exemple, aux Sacrés-Cœurs, il y a une école des devoirs. Quel est votre avantage ?
- MM : Il y en a un, mais je l'ai découvert sur le tard. C'est-à-dire qu'il y a eu, à un moment donné, j'ai reçu des gens qui venaient avec leur enfant et qui me disaient : « elle va à l'étude dirigée, ou elle va à l'école des devoirs, et je dois tout revoir à la maison, je dois tout corriger, il n'y a rien de fait ». Moi, au début, je disais : « il y a peut-être trop d'enfants et on n'a pas le temps de s'occuper d'elle » Bien oui, ça c'est vrai, ici, il faut savoir que c'est entre 1 et 5, je ne fais pas trop de pub, mais bon, entre 1 et 5. Après, j'ai réfléchi au système et alors ils venaient ici et ils faisaient leur travail et j'ai réfléchi et je me suis dit : mais, mais oui, moi-même j'ai fait des études dirigées au début de ma carrière et c'est vrai que c'était éreintant et que je ne pouvais que survoler, alors je me suis dit : dans les écoles où il y a des écoles des devoirs où on fait des études dirigées, alors, de deux choses l'une, ou bien ce sont des pédagogues extérieurs, donc des gens qui connaissent la pédagogie, d'autres instits, des gens qui ne se sont pas tapés une journée d'école, t'imagines l'instituteur qui commence à neuf heures du matin, ou à 8 :30, qui arrive à 3 :30 et qui est obligé de faire l'étude dirigée, je me dis, étude dirigée, je dois pouvoir expliquer avec des stratégies adéquates ce que l'enfant ne comprend pas. Et l'étude dirigée, elle s'adresse à qui ? A l'étude dirigée, vont des enfants de tous les niveaux et c'est quoi, l'étude dirigée : au mieux, c'est d'appeler le gaillard qui a fini son devoir, il ne comprend pas, tu lui expliques, il retourne à sa place, etc. Or quand cette personne, au niveau humain, je ne mets pas en cause ses qualités pédagogiques, a passé une journée à enseigner, parfois à des classes difficiles, à se bagarrer avec certains élèves, peut-être avec des collègues, peut-être... enfin bref, à se remplir l'esprit de toutes choses qui sont des freins à l'épanouissement de la personne, qu'est-ce que tu veux qu'elle fasse à une étude dirigée ou même pas seulement une étude, mais une école des devoirs, si c'est

donné par des profs qui ont donné cours pendant la journée, c'est une ineptie. 60 :50. Donc à ce niveau-là, moi j'ai la chance, mais je l'ai fait en étant instit, hein, à l'époque, c'était une autre méthodologie, c'était beaucoup plus strict et il a fallu faire ses armes, mais encore une fois, quand des systèmes sont mis en place, à un moment donné il faut en tirer les conclusions et se dire est-ce que mon système est bon/pas bon. Moi j'ai dû, petit à petit améliorer mon système mais j'avais la chance d'être passionné par l'enseignement et donc, que les enfants qui venaient, bien en général je savais quel était le problème à résoudre et moi j'avais une énergie qui me disait : moi je dois aider ce gosse. Chez moi, quand on dit six heures et demie, c'est un tendre euphémisme, pourquoi : six heures et demie ça n'existe pas. En général, quand tout va bien, même avec trois, hein, sept heures, parce qu'il faut du temps... Il y en a qui sont lents, et avec trois, je vais de cinq et demie à sept, tu vois, une heure et demie pour trois : celui qui en a quinze, qui est crevé... Donc un des avantages que je vois pour moi, c'est que bon, j'ai la chance maintenant d'être pensionné et que bon, depuis 2003, je peux le faire vraiment comme j'ai envie et encore, je ne suis pas toujours satisfait parce que des fois je râle parce que je ne suis pas allé aussi loin que je le voulais, donc là il y a aussi une question de personnalité qui joue, et donc moi, tu ne me verras jamais avec un GSM en train de chipoter, je sais que dans de telles études, il y en a qui ont de telles manies, je le sais, mais bon. Et donc, cette histoire-là, une journée, quelqu'un ça c'est a), ça pourrait être un petit a) qui soit le meilleur instit que tu veux, mission impossible pour moi, petit b) si tu ouvres une école des devoirs chez toi, faut pas commencer avec des dévoués, hein, pas commencer avec des gens bénévoles qui sont des gens qui ont fait n'importe quoi et qui sont là parce que ce sont peut-être des anciens matheux de l'univ, enfin des anciens qui n'ont pas la pédagogie pour. Et à ce moment-là, qu'est-ce qu'on fait là, qu'est-ce qu'on fait ? Parce que moi, un mot que je combats continuellement, c'est le dégoût, le dégoût du gosse : à partir du moment où ce gosse est devant quelque chose qui le dégoûte, que toi tu ne décrypte pas ce dégoût, c'est foutu. Donc école des devoirs, oui, mais au niveau pédagogique, malheureusement, il faut des gens compétents pour ça et prendre quelqu'un de dévoué qui n'a pas la pédagogie, ça ne sert strictement à rien. Au contraire, ils vont avoir un chahut monstre et s'ils n'ont pas la stratégie pour arrêter le système... Moi, quand j'ai terminé, je pratique des fichiers de lecture, il y en a qui viennent même, ils se paient le luxe de venir et ils n'ont rien... Je fais quoi avec toi ? Et alors, je vais chercher, je te montre, des fichiers, par niveau, et alors, j'ai évidemment les correctifs, il faut utiliser les outils, puis ils ont ce genre de trucs, mais il ne faut pas que ce soit n'importe quoi. Ça, ça date de quand j'allais à l'école, quand j'avais mes classes, ce sont des fichiers qui sont numérotés, les images sont colorées, et numérotées. D'après les couleurs, c'est au niveau de la difficulté, mais il faut les connaître, hein, et puis tu as un système, ici, qui est fait par des pédagogues français, super bien fait, il y a un texte, tu vois le système c'est 8 questions de compréhension générale, et puis après, c'est la syntaxe grammaticale etc. même si je te donne quelque chose pour passer le temps, je dirais, il faut que ce temps rapporte au niveau intello, quoi. Donc il faut des outils valables, sinon... Voilà, je ne sais pas si j'ai répondu à ta question...

- **SD : Oui, tout à fait. Maintenant, au niveau des**

Critères de performances :

- SD : Est-il important pour vous de mesurer votre performance ? Pourquoi ? Est-ce que vous la mesurez, déjà ?
- MM : Oui, les résultats me prouvent... on ne va pas la mesurer 1/10, 2/10, 3/10... mais moi, à partir du moment où je suis avec des enfants, un premier moment de stress pour moi, quand je vois que malgré la façon dont j'exprime ce qu'il faut essayer de décrypter pour l'enfant et qu'il n'arrive pas à comprendre, là je suis en échec, je ne sais pas comment il faut l'appeler, en échec intellectuel parce que je n'y arrive pas. A ce moment-là, je peux te dire que dans ma tête, ça fume à mort. Et puis alors, je relis, je relis, je relis, en fait j'applique ce que je leur dis : quand tu ne comprends pas quelque chose, ne te casse pas la tête, tu vas faire comme l'ordinateur, un ordinateur ils connaissent bien, qu'est-ce qu'un ordinateur a besoin, parce qu'un ordinateur, c'est bête comme ses pieds, par contre, si tu lui donnes des données, il va chercher. Comment tu les as, les données, à part la lecture, comment tu lis – je ne lis pas bien, donc tu ne vas pas avoir de bonnes données, donc tu vas avoir difficile. Donc qu'est-ce qu'on va faire ? On va essayer d'améliorer la lecture, ok. Lui, comment il fait ? Tu lui donnes des données, il intègre les données, alors lui, il fait comme ton cerveau, à des vitesses très grandes aussi, peut-être pas comparables, mais il va très vite, pschhhhhhhh, il met tout ça en ordre et tu sens : Ah oui, c'est ça, t'as compris, t'as pigé, ok, bien voilà. Donc comment faire, et bien je dis : « tu te mets devant ta feuille, devant ta question, tu te mets là et tu laisses partir tes yeux, tu laisses partir tes yeux, laisse-les tranquillement, gentiment, et de dire quand même : essaie de voir ce que ça raconte, encore, 5, 6, 7, 8, et puis bwingggg, ça va venir. Ta feuille de brouillon est à côté, tac, tac, tac. Et donc moi je fais la même chose. Donc au niveau de mes échecs à moi, j'ai des moments d'échec quand j'arrive pas à expliquer à un enfant, c'est-à-dire expliquer, oui, je pourrais lui donner une recette, je n'aime pas les recettes, lui donner une recette qui lui permette de trouver la réponse. Mais non ! Moi, quand je lui explique l'aire d'une figure, je dois essayer logiquement de partir d'une figure que je connais et de la transposer à la figure dont je veux trouver l'aire, tu vois ce que je veux dire, je suppose : à partir de l'aire du rectangle, je dois pouvoir appliquer ça à l'aire du parallélogramme et à ce moment-là dire : tiens la longueur de mon parallélogramme, elle est comment, là ? Ah oui, c'est la longueur de mon rectangle et c'est la base, dans le parallélogramme, ça ne s'appelle pas la longueur, ça s'appelle la base qui est la même chose que la longueur du rectangle, etc. Donc en échec au moment où je n'arrive pas à expliquer. Et puis alors, quand l'enfant commence à comprendre, je revérifie avec lui, il comprend, il réussit, pour moi, si je devais m'évaluer, ça serait 8, mais j'attends l'interro de l'école : si elle est réussie, c'est 10, si elle n'est pas réussie, je redescends à 5.
- SD : C'est qu'il y a encore un peu de travail
- MM : C'est qu'il y a encore du travail, à ce moment-là, c'est à moi de réagir.
- SD : C'est parfait, vous anticipez ma prochaine question : Quels critères d'évaluation utilisez-vous pour vos projets ? Donc,
 - o Critères d'efficacité : c'est que l'enfant ait compris

Indicateurs et critères de performance

- SD : Critères de succès : c'est que l'enfant ait compris ici, et qu'en plus, il sache réussir son interro suivante.
- MM : Et je te jure, cette partie-là, elle arrive alors que tu ne t'y attends pas, quand tu le vois arriver le lendemain avec les points de son interro, s'il les a le lendemain, sinon, le jour suivant, « ah, monsieur, vous savez mon interro, 8/10 ou 9/10 » Wouah ! génial ! Et quand il l'a, montre un peu : Tiens, qu'est-ce que c'est que ça ? Je lui montre l'erreur, mais je ne dis rien, hein « Ah oui... » Ça va. C'est eux même qui... c'est là le maillet, quand ils arrivent
- SD : Et donc c'est eux qui vous apportent
- MM : ...la confirmation de la méthode
- SD : ...ce rapport de votre performance
- MM : Exactement. C'est un terme qui m'échaude un peu, le terme « performance », je sais qu'à l'univ, vous aussi vous utilisez ça, mais parfois ça me... mais s'il faut appeler un chat, un chat, on l'appellera comme ça.
- (Quels indicateurs utilisez-vous ?)
 - SD : Donc, La réussite scolaire, vous l'utilisez comme outil pour identifier votre performance.
 - MM : A condition qu'elle s'accompagne de relations humaines, d'une attitude humaine du garçon, de la fille, qui soit une attitude où il est bien dans sa peau. Malgré les situations familiales désastreuses.
 - SD : Vous anticipez de nouveau, la motivation en cours et
 - SD : ...autre chose peut-être ? L'ambiance en famille, ça peut être...
 - MM : Oui, au fond, ça je pense que ça a des conséquences : du moment où un enfant réussit, je pense à un gamin qui est en sixième primaire, et bien, parents séparés, des gens à pognon, mais ça ça n'a rien à voir, il revient encore de Pontoise, de loin, on est en train de remonter tout doucement le terrain, et le fait qu'il réussisse des choses, pas tout, hein, il ne réussit pas tout, la maman qui est avec un compagnon et tout ça, elle est contente, donc affectueuse avec le gamin, le père ne critique pas, « il s'en fout » mais est relativement satisfait, puisqu'il réussit son bulletin, ça va, lui, il donne des cadeaux, c'est con, mais c'est comme ça, donc ici, le fait qu'un enfant réussisse donne une situation, et il y en a plus qu'on l'imagine des situations de ménages séparés, ça apporte son petit lot de calme, de tranquille..., non pas de tranquillité, comme un bout d'oasis, tu vois, un bout de calme malgré tout et disons que, si l'enfant prend confiance en lui, bien il affrontera, à mon avis, encore mieux les problèmes qui se présentent à lui, qui sont des problèmes qui doivent être terrifiants, c'est pour ça que, quand tu as des ménages séparés, disons que j'essaie d'avoir une attitude, je ne veux pas dire compatissante, mais une attitude de compréhension vis-à-vis de lui : s'il en a marre, moi je n'ai pas peur, au niveau de la méthode de dire simplement : « bien oui, je sens que tu es très fâché et que... » Je lui retourne ses émotions, c'est dans l'écoute active, ça te dit quelque chose ?, ça tu devrais voir ça, l'écoute active, c'est répercuter à l'autre son désarroi et alors, il se sent compris, il se sent mieux. Tout ça c'est dans le système. Mais déjà le fait que je dise

Evaluation de l'impact d'une ASBL

aux parents : « voilà, l'objectif de l'école des devoirs pour votre enfant, à 5:30, vous êtes là, à 6:30, vous vous en allez, vous signez là et vous ne vous occupez plus de rien d'autre. Vous ne devez plus faire la dictée de votre enfant devant la soupe, vous énerver... Jouez votre rôle de maman, de papa... » C'est ça le but de 5:30, 6:30.

- SD : Je sais que vous n'aimez pas parler de performances, mais si vous deviez les énumérer, quels seraient, selon vous, les critères auxquels il faudrait absolument faire attention pour mesurer la performance d'une école des devoirs ?
- MM : Le premier des critères, je ne sais pas si c'est ça que je dois répondre, c'est de sentir les enfants heureux, équilibrés. Ça c'est la première. Ensuite, qu'ils reçoivent les stratégies adéquates pour leur réussite personnelle, leur réussite scolaire personnelle, je veux dire, que chacun reçoive ce dont il a besoin. Ça c'est très important pour moi. Bien déjà ça c'est pas mal. Et oui, ça aussi, qu'il ait appris à vivre en mini-société. Moi j'estime qu'une école des devoirs, même à 4 ou 5, ça représente une mini-société. Et là dans cette mini-société, quelque chose que j'IMPOSE, j'aime pas toujours d'imposer, mais il y a des fois, depuis le début, j'impose qu'il n'y a pas de sottise question (dans le sens qu'aucune question n'est sottise), par exemple, tu as le droit de poser les questions que tu as envie, que toi tu n'as pas le droit de te foutre de lui parce qu'il pose cette question-là. 77:15. Au début, il m'arrivait d'éclater, quand il y en avait qui..., même rire, pas le droit de rire ou de sourire parce qu'on te pose ce genre de question alors que lui, il est de bonne foi. Ils le savent, ils ont vite compris. Voilà, être capable de vivre en société et ne pas juger, parce que c'est une forme de jugement ça, hein. Donc moi, le terme que je veux absolument, comment dirais-je, bannir, ou l'attitude que je veux absolument bannir, ça c'est un des critères, s'il respecte ce critère-là, qu'il ne prend pas la manie directement de juger ce qu'un autre a à lui dire, à ce moment-là, c'est un des critères : bannir à tout prix le jugement. S'ils apprennent à bannir ça, je pense qu'on aura fait un bon chemin. Pour un individu équilibré, c'est comme ça que je le vois. Accepter les autres, quoi. Accepter, mais je n'aime pas le terme accepter parce que je peux comprendre qu'un mec ne te sois pas sympa, t'as pas envie de discuter avec lui, mais
- SD : ... vivre ensemble
- MM : Oui, vivre ensemble, exactement.
- SD : Avez-vous des idées d'indicateurs intéressants pour mesurer la performance ?
- SD : A quels critères faites-vous appel pour avoir un retour
 - o Des écoles
 - o Des parents
 - o Des enfants, les interrogations
- MM : Il y a ça, et puisque tu parles de ça, quelque chose qui est quand même interpellant dans le bon sens, c'est l'attitude, quand les parents arrivent, et qu'ils me disent : « Wah, il change, ah, ça s'est bien passé, on s'est retrouvés, et il s'est mis à travailler tout seul », donc ça c'est quelque chose d'important aussi. C'est le, comment on dit, le retour, le retour d'impression des parents, sur un changement de réaction de l'enfant.

Indicateurs et critères de performance

SD : Alors maintenant au niveau des indicateurs, bon ça va être plus concis:

- Inputs :

- SD : Combien de personnes travaillent au Court Pouce ? Vous êtes donc deux à travailler ici, vous et votre femme, mais principalement vous
- MM : Principalement moi, oui.
- SD : Vous ne faites pas appel à des aides extérieures.
- MM : Non, et je vais te dire pourquoi, autant que tu le saches, parce que j'ai déjà eu des demandes, de ce genre. Je me dis : je suis beaucoup trop, enfin, il ne faut pas le prendre de façon prétentieuse, je sens que je suis beaucoup trop loin dans les stratégies d'apprentissage, si maintenant, toi, avec ta bonne volonté tu viens et tu me dis : « moi je peux aider », et puis tout de suite, je sens d'où vient le vent, on sent que ils veulent venir arrondir leur fin de mois etc., et ça déjà, moi, je ne suis pas contre, mais dans le cadre des enfants je ne sens pas qu'on arrondisse ses fins de mois sur le dos des enfants. Alors, tu vas venir. Imaginons que ça marche, je vais être obligé chaque fois de te, parce que je vais te voir utiliser une stratégie qui va pas, bon, j'aime pas de contrarier les gens devant les enfants, c'est pas bon, deuxièmement, je vais devoir te réexpliquer tout ça et disons, en 1h de temps, c'est impossible, mission impossible. C'est pour ça que je ne prends personne.
- SD : Quels sont les moyens que vous y accordez, vous personnellement : combien d'heures... dans votre école ?
- MM : Ici, impossible à compter !
- SD : Impossible à compter.
- MM : Ici c'est des fois six heures et demie, sept heures, sept heures moins le quart.
- SD : Et alors, les horaires, c'est tous les jours ?
- MM : Non, **le mercredi, du mercredi au vendredi de 17 :30 à 18 :30.**
- SD : Et vous donnez des cours sur le côté, ou pas du tout ?
- MM : NON, pas à cette occasion-là, mais le samedi, parfois, il m'arrive de donner des leçons particulières.
- SD : Alors, au niveau des infrastructures, vous avez cette maison, vous avez les deux écoles où vous allez de temps en temps...
- MM : Il n'y a pas d'école des devoirs là.
- SD : Quel matériel utilisez-vous ? Les livres qui vous parviennent de dons, ou que vous achetez au Père Mêle...
- MM : Oui et parfois, l'école de Mont-Saint-Jean m'a donné ses livres de lecture, parce qu'ils ne les utilisent plus, voilà. Le reste, il y a beaucoup de livres à moi, là-dedans, qu'à l'époque j'utilisais pour des enfants et puis je me suis dit : ils seront mieux ici, mais en général oui, c'est, ... Père mêle, oui, ça a été il y a plus de vingt ans, donc ce sont des livres, des BD qui datent de Père Mêle et puis ça a été fini. Après, j'ai reçu un dictionnaire, un peu de matériel scolaire, des gommes, des bics, mais en général, pfff, j'ai pas envie de dépenser spécialement,

Evaluation de l'impact d'une ASBL

ça, c'est un truc que j'ai acheté à une brocante, moi, il y en a deux comme ça, le Robert, je l'ai reçu d'une école, l'école de Mont-Saint-Jean, Non, tu parles du matériel

- SD : Oui, le matériel que vous utilisez...
- MM : C'est aléatoire, tu peux mettre, c'est le terme qui convient. Maintenant à la commune, ils me demandent chaque année ce que j'ai besoin de quelque chose ou quoi, moi j'estime, et parfois je le regrette parce que je sais que dans les administrations ce qu'on ne dépense pas une année, cet argent-là est perdu l'année d'après, c'est la politique dans toutes les communes c'est comme ça, si tu ne dépenses pas le budget « matériel », l'année d'après tu n'en a plus ou beaucoup moins. Je suis parfois un peu choqué, mais c'est difficile à dépenser, parce que si je n'ai besoin de rien, je n'ai besoin de rien !
- SD : Et toutes les dépenses inhérentes à ce bâtiment, c'est la commune qui les assume ?
- MM : C'est la commune. Oui, le gaz, l'électricité,
- SD : Y a-t-il d'autres choses que vous utilisez pour donner vos cours ?
- MM : A un moment donné, on a tenté, au début, de récupérer des ordinateurs, je m'étais dit... seulement la commune ils ne veulent pas mettre Internet ici, parce que le bâtiment n'est pas fiable, et on a abandonné ça. Et puis, encore une fois je te dis, celui qui veut être un peu réaliste, pas le temps ! En une heure de temps, c'est juste, si tu voyais les devoirs qu'ils ont parfois
- SD : Oui, je vois avec mes neveux et nièces

- Outputs :

- SD : Combien de temps est nécessaire pour fournir votre service ? C'est l'heure que vous passez avec les enfants, ça, vous passez une heure avec les enfants...
- MM : ...une heure, une heure et demie
- SD : -vous préparer vos séances ?
- ... et est-ce que vous avez l'occasion de préparer des choses, par exemple vous savez qu'un enfant a des difficultés et vient régulièrement, est-ce que ça vous arrive de préparer des choses pour cet enfant en particulier ?
- MM : Euh, non, pas au niveau... (interruption) C'est-à-dire que au niveau de la préparation, non, je ne fais pas de préparation particulière parce que quand ils viennent avec leurs cours, il y a des choses qu'ils ne comprennent pas, c'est directement la fameuse feuille de brouillon...
- SD : ... c'est du direct
- MM : C'est du direct, inhérent à ce qu'il a besoin pour son devoir.
- SD : Vous dites que la régularité est préférable, mais combien de séances sont-elles nécessaire pour un élève qui a une difficulté particulière, ponctuelle en math, par exemple?
- MM : Ni toi ni moi ne pouvons le dire, c'est en fonction de son évolution personnelle. Je dois le sentir, quand il avance, si je lui donne un calcul et qu'il va plus vite que moi pour le faire, pft, ça va.

Indicateurs et critères de performance

- SD : Et c'est au niveau des parents que vous intervenez pour dire que il vaut mieux qu'il revienne parce que ce n'est pas encore compris ou c'est pas...
- MM : Oh non, oh non,
- SD : C'est au niveau de l'enfant
- MM : ...même pas, je ne dis pas : « tu dois revenir ou pas », non. Par contre, oui et non, ce que moi je dis aux parents, je dis comment, quand ils disent, parce que eux me posent la question : « Est-ce qu'il doit revenir ou il ne doit pas revenir ? » Moi je dis : « C'est lui qui vous le dira »
- SD : Ça vient de l'enfant.
- MM : Oui, oui, et alors, quand ils reviennent, ils se rendent compte que, l'enfant dit : « Oui ça va, ah c'était bien », quand ça ne va pas, ils le disent, je ne l'ai pas souvent entendu mais je ne sais pas ce qui se dit dans les alcôves, hein.
- Throughputs :
 - SD : De quelle capacité disposez-vous ?
 - SD : Combien d'enfants pouvez-vous encadrer au maximum ?
 - MM : Je vais dire, pour un travail efficace, je vais dire 7 ; Au moment des examens, ils sont un peu plus nombreux, mais là ils ont leur canevas et là on explique moins, en général ils font leurs exercices, mais je dirais au maximum 7
 - SD : Et comment vous gérez la rotation des enfants, parce que vous dites, vous avez mille enfants qui viennent sur une année, comment est-ce que vous gérez ça ? Vous leur dites : « Toi tu viens le mercredi, « ou comment ça se passe ?
 - MM : J'ai des feuilles de présences, j'ai compté mes mille, j'ai pris ma feuille de présence du mois de janvier, parce que c'est à la fin du mois que je leur donne leur petite notes, alors je vois le nombre d'enfants que j'ai eu en janvier, ça fait X enfants, un enfant peut être venu dix fois, c'est comme si c'était dix enfants, tu comprends ? Mille, c'est impressionnant, mais là-dedans...
 - SD : Il y a la répétition
 - MM : Voilà, ils font ça. Alors, moi, c'est après coup, que j'ai parlé de mille, ce n'est qu'en juin que j'ai refait le topo des douze mois. Mais ça veut dire quoi ? Ça veut dire que l'enfant qui vient, comment dirais-je, je travaille avec lui, ah oui, imaginons le premier qui arrive, « prends tes affaires », on attaque relativement vite, mais on n'a pas le temps de trainer, mais « comment ça a été aujourd'hui ? » Bon, arrive le deuxième, il s'assied : « Commence hein », le troisième arrive, s'assied, « Commence, commence » « Ça va ? t'as compris ? » « Oui, oui » « Ok, tu laisses la place à Sébastien, tu vas là ou là », l'autre arrive, l'un après l'autre selon l'ordre d'arrivée.
 - SD : Donc c'est 7 enfants maximum pour pouvoir gérer les devoirs.

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- MM : Mais, pour être complet, il y a une grande fille qui est là et qui demande une explication à Nicole, Nicole, elle ne sait pas très bien, elle me dit : « Dis... » Il m'arrive de dire à voix haute « Viens ici, amène-toi ». Elle vient avec son petit travail : « Qu'est-ce qui a ? » J'ai ma feuille,... Parfois c'est au coup par coup, ça vient d'où ? : il faut toujours poser la question pour arriver à la réponse.
- SD : Vous n'avez jamais le problème où il y a 10 enfants qui arrivent...
- MM : Non... non...
- SD : Ils savent s'autogérer
- MM : Ils s'asseyent. S'ils ont des devoirs, il y en a parfois qui travaillent tout seuls, il y a même une autre pièce de l'autre côté, s'il y en a un qui a vraiment envie d'avoir la paix, il peut aller là, « bien va là » et on va continuer, après on verra. A ce moment-là, il y en a un autre là, un autre là, un autre là, un autre là, et bien, il faut travailler. Boulot, j'explique. Ah un petit détail : quand j'explique, je trouve qu'une école des devoirs dans ce sens-là est bien, parce que ça remplit aussi un rôle, quand je commence à discuter, on dit souvent « mon enfant ne sait pas se concentrer », il n'y a pas de concentration, mais voilà un truc que je te révèle ici, quand j'explique à cet enfant, tu prends ici, en général un groupe par heure, 4 maximum, idéal 2 jours, je parle à voix haute, mais toi qui travailles là, tu es obligé tout doucement de t'adapter à ma voix, je suis un peu enquiquineur, dans l'histoire, mais s'il n'y a pas un bel exercice de concentration comme celui-là, c'est qu'il n'y en a pas d'autre, hein. 92 :56. Donc, ils apprennent petit à petit, mais en même temps, ils apprennent des choses, parce que parfois je suis en train d'expliquer un truc de conjugaison, n'importe quoi, avec des systèmes, des trucs, les bons systèmes pour s'en sortir sans trop de douleur, ils ont la tête levée, et ils écoutent, et alors, il y en a qui interviennent aussi, et alors je permets, hein, eh bien oui, et voilà, t'as raison, et il est reparti dans son travail, mais il a écouté, il y en a qui essaient de répondre, quand c'est des petits, troisième primaire, la grande bringue de cinquième qui lui malheureusement n'est pas très loin et, il essaie de dire la réponse et je lui dis : « tais-toi ! ». C'est un truc un peu sympa, ça se passe super bien, tu vois.
- SD : Donc vous n'avez pas d'activités que vous menez envers vos bailleurs de fonds, la commune...
- MM : Non, absolument pas.
- SD : (Combien de cours pouvez-vous dispenser au maximum par semaine ?) et donc vous menez trois séances par semaine, ici.
- MM : C'est ça.

- Outcomes :

- SD : Quels sont les effets visibles de votre école?

Indicateurs et critères de performance

- Au niveau des élèves
 - Résultats ?
 - Motivation ?
 - Autres ?
- MM : Bien la réussite, toujours, et en boutade, mais il y a peut-être un fond de vérité là-dedans, c'est le côté un peu Pic de la Mirandole, c'est que, quand les enfants arrivent pour la première fois, je leur dis : « on va travailler ensemble, t'en fais pas, tu peux me poser toutes les questions, tu peux... rien à faire, je répondrai à toutes, si tu dois me poser 5 questions, je ne m'énerverai pas, je répondrai. Pourquoi je fais ça ? Parce que tout simplement, quand on vient à l'école des devoirs, on réussit, y a pas de souci avec ça, tu vas réussir, donc c'est un peu de la... mais j'y crois en plus ! Voilà. Donc, l'attitude générale, c'est une attitude où, bon... Quand ils se concentrent assez pendant..., à partir de 5 :30, ils se concentrent pas mal, et puis, ils sont très contents de partir. Pourquoi ? Parce qu'ils ont tout fini pour l'école, il y en a qui prennent une bande dessinée en attendant papa, parfois on termine plus tôt, parce que, une fois que tu as ordonné l'histoire, l'avantage, c'est que les travaux d'école pour le lendemain, le lendemain ils vont être tranquilles, t'imagines, ça se fait relativement vite. C'est quand il y en a qui ont des punitions, qui doivent recopier des trucs, ils ont oublié... alors là, crrrr, c'est autre chose ! Mais alors là je dis, « tu vois, je ne sais pas moi, on n'aurait pas pu le faire plus tôt ? » Donc leur attitude générale, c'est toujours vers ce côté : « ok, merci monsieur, chouette, j'ai tout compris... »
- SD : Est-ce qu'il y a un effet sur leur motivation ? Est-ce qu'ils vous disent : « Ah, je suis plus attentif à l'école... »
- MM : Ah oui ! En général, il y en a qui sont revenus de très loin, je pense justement à Grégoire, ici, qui était un enfant qui était assez introverti, qui avait des problèmes, qui... quand il a commencé à évoluer, ça a commencé à bien marcher, c'était un de ceux qui disait : « Ah ! bon, ah oui tiens, », enfant très introverti, hein, mais oui, tiens, il prenait conscience qu'il savait le faire. Maintenant ça donne un enfant qui, entre parenthèses, j'avais senti ça, très intelligent, dans le scolaire, mais aussi tout le reste, le scolaire l'embête un peu, mais tu sens que ce gamin il va, à mon avis, il va aller loin, maintenant, il en est au point où il fait ses devoirs, il les réussit, il sait qu'il les a bien faits, mais il n'en fait pas un plat, parce qu'il n'aime pas,
- SD : Il n'acquiesce pas une confiance trop grande...
- MM : Non, non, et je lui dis : « Que tu n'aimes pas, c'est ton droit le plus strict, seulement, l'enseignement secondaire, mon beau, plus vite t'en sors et mieux c'est. Tu seras drôlement plus motivé à 18 ans pour faire quelque chose peut-être vers une

voie que tu auras. Maintenant, il faut s'en sortir, tu termines avec 51%, ça m'est égal, je dis mais tu sors. Et donc, à ce moment-là, je... Il est relativement indifférent, il avale ses cours, parce qu'il est intelligent, il a trouvé le truc maintenant, donc il avale sa matière, bon.

- SD : Est-ce que vous avez des retours au niveau des écoles qui bénéficient de vos services, des retours de ces effets qui ressortent de votre école, de ces gens-là ?
- MM : Oui, parce que le hasard, encore une fois fait que fin juin, en général, la dernière semaine de juin, il y a les fameux CEB à l'école primaire, tu vois, je suis correcteur au CEB, donc à la correction du CEB, je vois les directeurs d'écoles, je vois certains instits de 5^{ème}, 6^{ème}, qui m'envoient des enfants, Sainte Anne, notamment, même Berlaymont est déjà venu, d'un peu partout, et à ce moment-là, on parle de certains cas, justement, malheureusement, il arrive régulièrement qu'on parle de cas qui sont à l'examen CEB et qui sont des cas difficiles, qui risquent de ne pas réussir, parce qu'à ce moment-là on a d'autres stratégies, je dis, c'est inutile, au niveau CEB, moi j'aime autant qu'ils ne réussissent pas, pourquoi ? parce que s'il réussit son CEB, on sait, le système est comme ça, s'il réussit son CEB au ras de pâquerettes, il va être mis dans le système normal... Tu connais peut-être...
- SD : Ma maman était enseignante au premier degré différencié aux Sacrés-Cœurs, elle n'est plus là maintenant, elle a pris sa retraite, il y a trois ans : Marie-Hélène Dardenne, aux Sacrés-Cœurs, vous l'avez sûrement croisée, elle avait le même discours que vous, elle essayait quand même de leur donner parce que à partir du moment où ils sont en première année, elle était toujours entre deux chaise : entre l'option de dire, il faut qu'ils l'aient pour avoir au moins ça, ou il ne faut pas qu'il l'aie parce qu'il va tomber dans le système, justement.
- MM : Le système, malheureusement, c'est ça à moins que l'école... Et bien je viens de vivre un cas, justement aux Sacrés-Cœurs : un enfant, un étranger, un grand gamin qui est en première secondaire, et qui vient de je ne sais plus quel pays, Afrique du nord, il n'est pas bête, hein, là il faisait huit ans, je ne sais plus, et il était à l'athénée, bon, il est venu en cours chez moi, d'abord à l'école des devoirs mais ce n'était pas suffisant, évidemment, souvent les cours, je les donne parce qu'on n'arrive pas au bout, bon, il est venu en cours particuliers, où j'ai essayé de résoudre avec lui, mais il ramait, le pauvre, il n'avait pas vu toutes ces matières parce que dans ces-pays-là, ce n'est pas la même chose, et il a eu le CEB, on l'a accepté comme ayant réussi le CEB. Donc à ce moment-là il est condamné à rester dans la filière où il va se faire tuer, mater, tout ce qu'on veut, ça veut dire quoi : on a fait toutes les tentatives possibles et imaginables pour qu'il puisse changer, et Dieu merci, le gars du Fifty One qui a lancé l'école des devoirs avec moi, c'est le monsieur qui s'occupe

Indicateurs et critères de performance

du PMS, bien tu l'as peut-être connu aux Sacrés-Cœurs, dans l'enseignement catholique, le PMS quand il se déplace, il y a quelqu'un, Pol...

- SD : ... un grand monsieur, avec des lunettes, peut-être pas chauve, mais avec des cheveux courts
- MM : Pol... François
- SD : ...c'est ça
- MM : ... bien c'est un grand pote à moi, ça, c'est avec lui qu'on a lancé l'école des devoirs, et alors, grâce à lui, c'est lui qui m'a re-sonné, il ne savait pas que j'avais cet enfant, il me dit : « tiens, il y a un enfant qui...que, » « vous avez fait ça, ça, » « comment est-ce que tu le sais ? » Voilà, il faudrait, c'est difficile, on ne va pas le laisser. Et pour finir, ce gamin, grâce à l'école, chapeau à l'école (les Sacrés-Cœurs), il a été accepté, et là il s'en sort, plus ou moins, nettement mieux que de l'autre côté. Et il est en différencié. (plus probablement en 1^{ère} année du degré « S » spécial, qui accueille les élèves ayant réussi le CEB avec un score faible, destiné à la base aux élèves du premier degré différencié de l'école. —note du transcripteur)
- SD : Et vous avez aussi des retours au niveau des professeurs que vous rencontrez à ces occasions-là.
- MM : Oui, à l'occasion de la correction du CEB, oui.

- Impact :

- SD : Quels sont les impacts que votre école a sur la société ? Donc les effets visibles, l'impact, c'est plus au niveau général, on va dire
 - Au niveau de la société (la commune par exemple), est-ce que vous avez la sensation que, ou est-ce que vous avez des retours qui vous disent bien voilà, grâce à l'école des devoirs, il y a une nette amélioration de ces individus qui sont venus et ils ont réussi à faire
 - MM : ...nette amélioration de quoi, tu veux dire
 - SD : ...des résultats scolaires ou de la motivation
 - MM : Non, chez eux, il y a, indubitablement, ces enfants qui progressent, à condition, c'est ce que je leur ai dit, si tu arrêtes de travailler ça, si tu ne continues pas dans le cadre de ce que tu as commencé, ça ne servira à rien, seulement, je peux te dire que dans l'ensemble, parce que j'ai eu aussi des enfants de parents qui travaillent à la commune de Waterloo, j'ai eu des enfants dans plein de milieux différents, et le leitmotiv que j'entends régulièrement, « Ah bien cet enfant-là, ça ne va pas ! Ecole des devoirs de Monsieur Marquis ! » D'office, ils savent qu'ici, ils vont trouver un point de chute qui va peut-être, ou, non pour eux, c'est..., on dirait qu'il n'y a pas de doute, le point de chute va permettre à l'enfant de repartir, c'est pourquoi on le met ic d'office. Parce qu'on sait que vous... je ne fais pas de miracles, on va essayer, on va avancer ensemble et je suis prêt à vous soutenir, à soutenir

Evaluation de l'impact d'une ASBL

l'enfant, mais c'est un système de « donnant-donnant, je dis. Moi tout seul, je ne sais rien faire.

- SD : Et donc vous êtes dans une optique de... voilà, il faut que cet enfant aille le plus loin possible en fonction de ce qu'il a... Au niveau des élèves
- MM : Là aussi, je vais te donner une phrase, une phrase que je mettais dans les bulletins de mes élèves en 6^{ème} primaire, tu vas voir, elle ne casse rien au départ, mais quand tu te mets à méditer sur cette phrase, il y a plein de choses qui peuvent venir dans ta tête, tu n'as qu'à faire l'expérience si tu as l'occasion chez toi : « Assez perdu de temps... » et on le faisait en classe, on va un peu penser, mais en silence, « qu'est-ce que ça évoque pour vous et quand vous aurez trouvé quelque chose, vous me le direz » Et bien quelle richesse. Et il y a une autre phrase que j'aimais bien de mettre, je vais te la donner, et là c'est, moi je suis laïc, mais cela n'empêche que je suis quand même ouvert à tout, mais c'est une phrase du Cardinal Mercier (non vérifié –note du transcripateur), « Il n'y a que ceux qui ne font jamais rien qui ne font jamais de gaffes... ». Ça aussi, ça a été écrit sur un des bulletins, tu me diras, c'est bien, hein, points de suspension, à la ligne, toute leur vie en est une, et pour encourager ceux qui n'osent pas, je leur dis : « tu ne fais jamais de gaffe ? toute ta vie en sera une, alors, on fait des gaffes ou pas ? » « Oui, hein M'sieur » Voilà, ça c'est...
- Au niveau des différentes écoles
- Au niveau de la commune
- Autres impacts

Attentes :

- Y-a-t'il une adéquation entre votre engagement personnel et celui de l'organisation ?
- L'organisation vous permet-elle de vous impliquer autant que vous l'aimeriez ?
- SD : Qu'est-ce qui manque selon vous au sein de votre organisation ? Quelle devrait être sa priorité pour les mois à venir ?
- MM : Rien !
- SD : Et quelle devrait être votre priorité pour les mois à venir ? Garde la même ligne de conduite ? Garder la passion ?
- MM : Non, avoir la santé et continuer de la même manière.

FIN de L'ENTRETIEN

Annexe n° 11 : Retranscription Marie-Hélène Houdé – Ecole des devoirs de l’Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo

ENTRETIEN AVEC MH HOUDE,
DIRECTRICE ADJOINTE INSTITUT DES SACRES-CŒURS WATERLOO, RESPONSABLE EDD

Expérience & opinion personnelle :

- SD : Quel est votre rôle au sein de votre école des devoirs ?
- MHD : Mon rôle au sein des Sacrés-Cœurs, actuellement, je suis directrice adjointe, cela fait quand même maintenant cinq, six ans, et c’est une fonction qui s’est véritablement inscrite dans un continuum je dirais pas pédagogique, mais on en est presque là, donc j’ai été professeur et puis j’ai eu l’occasion de travailler en coordination pédagogique comme assistante de la direction de l’époque et puis le nombre d’élèves se développant a permis de pourvoir un poste de direction adjointe et ainsi, petit à petit, j’ai gravi les échelons de l’échelle, si je puis dire et j’occupe cette fonction-là maintenant. Je pense aussi que si je suis arrivée là, c’est par amour de l’école, ce n’est pas par ambition personnelle, ce n’est pas parce que mon métier d’enseignante me déplaisait, loin de là, mais c’est vraiment parce que je me suis toujours investie dans l’école et voilà, il ne me serait jamais venu à l’idée d’aller postuler comme directrice adjointe dans une autre école. Alors, au niveau de l’école des devoirs, moi, à part entière, je n’ai pas grand-chose à dire au niveau de l’école des devoirs, sinon l’organisation. Il faut savoir que l’école des devoirs, c’est quelque chose qui a été apporté par la nouvelle direction, Monsieur Dekelver, qui avait mis ça en place chez lui à Saint-Gilles, et il m’a demandé de prendre le relais ici et je dois dire que c’est quelque chose qui m’enchantait, parce que ça correspondait effectivement à un besoin. On disait souvent en conseil de classe : « Ah oui, mais ils ne travaillent pas, ils ne travaillent pas » et le tout c’est de les mettre au travail ou de leur donner des conditions pour pouvoir travailler, c’est un petit peu le défi et l’objectif de l’école des devoirs.
- SD : Donc vous, vous vous impliquez dans ce projet au niveau de la structuration, veillez à ce que tout se coordonne etc.
- MHD : Voilà. Donc, c’est l’organisation, c’est l’inscription, mais aussi travailler avec l’équipe de professeurs et voir : tiens, c’est quoi, cette école des devoirs, qu’est-ce qu’on y fait, bien définir les objectifs, ce n’est pas une étude surveillée, ce n’est pas une étude dirigée, c’est encore autre chose et donc, régulièrement, les professeurs aussi apportent des nouveaux outils pour voir comment progresser eux-mêmes, faire mieux leur travail, parce que les conditions ne sont pas toujours évidentes : il y a une des conditions qui est très très compliquée, c’est le nombre d’élèves à gérer. Au niveau de l’organisation, **on a prélevé 10 heures sur le NTPP (Nombre Total de Périodes Professeurs –note du transcripteur), ça veut dire que ces heures d’école des devoirs sont entièrement gratuites pour les élèves**, ils ne paient rien. Donc c’est un coût pour l’école, ça demande une disponibilité de la part des professeurs et les élèves sont demandeurs, les parents sont demandeurs, donc il faut

Evaluation de l'impact d'une ASBL

effectivement pouvoir répondre à la demande et les professeurs se retrouvent parfois avec 15 élèves pour faire de l'école des devoirs, ça ce n'est pas efficace.

- SD : Alors, je rebondis sur ce que vous dites : vous parlez de la demande des parents et des élèves, mais est-ce que les professeurs recommandent aussi si le besoin se fait sentir ?
- MHD : Tout à fait. Donc on a un règlement pour l'école des devoirs, propre à l'école des devoirs, en ce sens que l'élève qui s'y inscrit d'abord, il vient de manière régulière, assidue, il y vient pour travailler, etc. Donc, on évalue les besoins en termes d'école des devoirs au sein du conseil de classes, à chaque période de bulletins, et on regarde aussi si l'élève qui est là en a vraiment besoin, parce qu'il y a parfois des élèves qui n'en ont pas besoin du tout. **L'objectif est aussi de ne pas en faire des assistés éternels, donc il faut, au plus tôt, leur donner une autonomie, c'est ça notre objectif à l'école des devoirs, c'est les rendre autonomes au niveau de leur travail individuel,** au niveau de leur travail à domicile. Donc, les parents sont demandeurs, parce que c'est un confort pour eux, mais ça ne répond pas toujours à un besoin scolaire à un besoin au niveau des apprentissages. Alors, les élèves parfois, ils en ont effectivement besoin, mais eux, ils ne sont pas demandeurs non plus ! Donc il faut à la fois qu'il y ait besoin et qu'il y ait envie. Et que l'élève s'investisse pour pouvoir faire du bon travail. A partir du moment où ces conditions-là ne sont pas réunies, on demande à l'élève de s'écarter de l'école des devoirs. S'il est là et que ce n'est pas porteur, autant laisser la place à des élèves qui en ont vraiment besoin et qui sont vraiment preneurs : il faut travailler avec ceux qui en ont envie, c'est regrettable pour ceux qui ne prennent pas le train en marche, mais voilà, ils sont tous de toute façon bienvenus, mais à condition que ce soit efficace, quoi.

Votre école des devoirs

- SD : Donc cette école des devoirs a été fondée il y a une dizaine d'années, quand Monsieur Dekelver est arrivé.
- MHD : Oui.
- SD : Vous me dites que la raison principale pour laquelle votre école a été fondée c'est qu'il y avait vraiment un besoin de la part des élèves qui sont... je ne sais pas, il y a une raison particulière...
- MHD : ... **des devoirs qui ne sont pas remis**, quand on fait le bilan au niveau du conseil de classe, on fait des constats, effectivement : ah il ne réussit pas, pourquoi, qu'est-ce qui n'a pas été, **les leçons ne sont pas connues, les devoirs ne sont pas réalisés, les travaux ne sont pas faits, le journal de classe n'est pas en ordre**, etc. Donc on sentait que c'était des enfants qui souvent étaient livrés à eux-mêmes après l'école, voilà et qui n'avaient pas un message venant des parents en disant : « Ce que tu fais à l'école, c'est important, il faut encore travailler, il faut encore progresser, il faut mettre son travail sur l'ouvrage » et voilà, et donc, c'est un petit peu ça, c'était l'idée de pallier cette absence au niveau des parents. 7 :33
- SD : Comment votre école est-elle structurée ?

Indicateurs et critères de performance

- MHD : L'école des devoirs a lieu à raison de deux fois par semaine, en première, trois fois par semaine en deuxième, et alors j'ai chaque fois deux groupes dans lesquels j'ai effectivement pas mal d'élèves.
- SD : Pour chaque année, il y a deux groupes
- MHD : Voilà
- SD : Donc deux groupes de première et deux groupes de deuxième
- MHD : Oui. Et donc les professeurs se les répartissent, ici j'ai chaque fois une dizaine d'élèves et on essaie de se limiter à cela.
- SD : Combien y-a-t-il de personnes qui travaillent pour votre école, combien de professeurs encadrent les élèves?
- MHD : Il y a dix heures qui sont consacrées, et le nombre de professeurs, il y en a qui ont parfois deux heures d'école des devoirs. Je pense que c'est six professeurs différents qui assurent ensemble ces dix heures. Alors le souci, c'est que ces professeurs ont chacun une ou deux heures d'école des devoirs, il faut comprendre que pour ces professeurs-là, c'est une manière de compléter leur horaire. Donc il n'y a peut-être pas toujours une motivation de la part du professeur, il y en a qui sont beaucoup plus investis que d'autres dans ce genre de projet, et on pensait, l'année prochaine, réorganiser ça autrement, plutôt que de remélanger tous nos élèves de 2^{ème}, c'était, par classe, alors mettre deux fois semaine, 1 heure d'école des devoirs, et ce serait chaque fois le même professeur avec les mêmes élèves. On va essayer comme ça, où on axera beaucoup sur l'organisation du travail, la méthode de travail, la relecture de la journée aussi, le faire ainsi, le système actuel permet davantage d'avoir des professeurs de matières différentes et donc, quand un élève a par exemple école des devoirs avec un professeur de français et qu'il a un souci en math, il peut très bien traverser le couloir et aller voir le professeur de math qui a cours de l'autre côté.
- SD : Y-a-t-il un grand « turnover » dans cette organisation ? Est-ce que ces six professeurs d'année en année sont toujours les mêmes, ou est-ce que ça change ?
- MHD : y en a qui sont là depuis quelques années, mais ça change, ça évolue aussi pour la raison que j'ai exprimée tout à l'heure, c'est effectivement le fait de pouvoir compléter un horaire avec 1 heure ou 2 heures.
- SD : C'est en plus de leur journée en tant qu'enseignant ?
- MHD : Mais ce ne sont pas des heures en plus de leur horaire, ça fait partie de leurs vingt ou vingt-deux heures de cours. Voilà. Evidemment ce sont des heures qu'on place en fin de journée, de 15 :20 à 16 :20.
- SD : Ça va, ça, c'est encore un chouette créneau horaire
- MHD : Ah bien oui, ce n'est pas trop tard, au premier degré, ils terminent relativement tôt, s'ils n'ont pas école des devoirs, à 15 :20, ils ont fini leur journée.
- SD : Alors donc, est-ce que vous avez du « matériel » pour motiver justement ces personnes à bien faire l'école des devoirs ? qu'est-ce que vous leur dites quand vous leur dites : « Voilà, tu vas avoir

Evaluation de l'impact d'une ASBL

deux ou trois heures d'école des devoirs », comment vous arrivez à leur faire dire : « Bien ça c'est quand même une tâche importante pour ces élèves-là, parce que c'est un...

- MHD : Ce qu'on a fait, c'est qu'on a fait une espèce de petit « vade mecum » ensemble ; On a laissé aller comme ça pendant deux mois, au début où on a lancé l'école des devoirs, et puis on a fait un débriefing, et on a fait une évaluation pour voir un petit peu tiens, quelles étaient les difficultés rencontrées par les élèves, par les professeurs, et comment mettre un cadre de travail et donc les professeurs ont, mais je pourrais peut-être te donner si tu en souhaites, j'ai tous les documents ici, avec les missions de l'école des devoirs, avec le fonctionnement de l'école des devoirs, voilà, pour quels élèves, est-ce que ça revêt un caractère obligatoire. Ce qui était important aussi, c'était la transmission des informations au niveau des professeurs de l'école des devoirs, donc les professeurs titulaires d'un cours pouvaient très bien donner une information au professeur de l'école des devoirs, dire : « attention, là il y a un devoir en math, il faut faire travailler, ou il faudra les aider, ou disons, une interro, une grosse interro la semaine prochaine, peut-être les mettre déjà au travail. Don il y a vraiment cette transmission d'information, mais qui se fait aussi par le journal de classe. Il existe un journal de la classe, aussi, il existe un planning, normalement dans chaque classe avec la répartition des travaux scolaires, donc, voilà.
- SD : Est-ce qu'il y a des jours consacrés à l'école des devoirs ?
- MHD : On ne met pas d'école des devoirs le vendredi, parce que ça ne sert à rien, il n'y a pas d'école des devoirs le mercredi.
- SD : Donc tous les autres jours potentiellement il peut y avoir une école des devoirs.
- MHD : Lundi, mardi et jeudi.
- SD : Et c'est systématique, ou c'est quand il y a un certain nombre d'élèves...
- MHD : Non, non, parce que là aussi on a quand même une responsabilité par rapport aux élèves qui s'inscrivent, c'est-à-dire bien voilà, « toi tu es inscrit de telle période, de telle date à telle date pour cette période-ci et tu viens chaque fois ». C'est obligatoire, voilà.
- SD : Par exemple, si on décrète qu'un élève a besoin d'un mois d'école des devoirs, le lundi, le mardi et le jeudi, il aura école des devoirs
- MHD : Il aura école des devoirs, et s'il ne vient pas, les parents sont automatiquement avertis comme une autre absence ou un broissage.
- SD : Tout à fait.
- MHD : A partir du moment où l'enfant ne vient pas, il faut quand même se poser des questions aussi : pourquoi est-ce qu'il ne vient pas ?, il n'a pas envie ?, il n'est pas preneur ? Parce qu'il n'y a pas que l'école des devoirs, comme aide extérieure,
- SD : Justement, est-ce que ça répond aussi à une certaine tendance de décrochage scolaire ? Est-ce qu'il y a déjà ça dans le premier niveau, est-ce que ça répond en partie à cette problématique ou pas ?
- MHD : Mais le décrochage scolaire est plutôt dû à un problème de motivation, l'enfant il est là, dans le premier degré et il va à l'école parce qu'il faut aller à l'école, il n'en voit pas la finalité, ça n'a pas de sens pour lui d'où l'importance de donner du sens aux apprentissages.

Indicateurs et critères de performance

- SD : Et c'est quelque chose qui se fait...
- MHD : Pas à travers l'école des devoirs, ça je pense que c'est chaque professeur au sein de son cours, au sein de sa matière ; on travaille aussi un projet d'orientation au sein du premier degré où on essaie de faire comprendre à l'élève que ce n'est qu'un passage chez nous et donc qu'il y a un chemin qui se trace, qu'il y a un objectif et où il va, et travailler avec lui, mais oui, sur cette orientation, sur le sens de venir à l'école. On fait énormément au niveau de l'orientation.
- SD : Ça c'est bien. Alors, est-ce que, dans le cadre de cette école des devoirs, êtes-vous en relation/partenariat avec d'autres entités/organisations ?
- MHD : Non, aucune, j'ai déjà été à l'une ou l'autre réunion qui étaient organisées par les écoles des devoirs, parce qu'il y a des écoles des devoirs qui sont organisées par les communes et tout, pour voir un petit peu comment elles fonctionnaient, mais là je pense qu'ils ont encore une dimension que nous nous n'offrons pas, c'est le côté encore plus « cocoon » chez eux. Ils accueillent les élèves où il y a goûter, ou s'il n'y a pas de devoirs, il y a jeux, c'est un espace où les enfants peuvent vraiment se retrouver et s'y sentir à l'aise.

Sources de financement

- SD : Alors, peut-être quelque chose qui aura moins d'importance ici, votre source de financement, c'est l'école qui finance absolument la totalité de cette école des devoirs.
- MHD : Oui, voilà, chaque école, en fonction du nombre d'élèves que l'on a, on reçoit un certain nombre d'heures où on peut organiser les cours, les remédiations, les rattrapages, les heures de coordination, etc. et donc, ça c'est le rôle de la direction de dire : dans les heures de périodes, j'en consacre autant, ici on en a consacré 10, pour l'école des devoirs. C'est vraiment un choix d'école.
- SD : C'est un choix d'école, c'est donc un pack d'heures que vous recevez et que vous attribuez...
- MHD : ... à ce projet-là.
 - o SD : Donc vous n'avez aucune aide provenant
 - de la commune,
 - de la région,
 - d'école(s),
 - d'entreprises privées,
 - de fondation(s)
 - autres ?
- MHD : Non, rien du tout.
- SD : Vous avez mentionné le fait de la gratuité de ces cours, ça fait aussi partie de l'intégrer dans ces cours, dans ces plages horaires qui sont prévues
- MHD : Oui, à partir du moment où les professeurs sont payés comme une heure de prestation ordinaire de cours, il n'y a pas de raison devoir, en plus de demander de l'argent aux...

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- SD : C'est parce que certains mettent en avant le fait de motiver les élèves quelque part, motiver aussi les parents et les élèves dans une sorte de contrat tacite, comme je donne un petit quelque chose, tu dois aussi essayer de faire des efforts, etc.
- MHD : Oui, ça peut être..., ici pas, **on voulait que ce soit accessible à tous, qu'il n'y ait pas une ségrégation qui puisse se faire par rapport au fait que ce soit payant et que ça soit réservé à des enfants dont parents ont peut-être plus les moyens et qui veulent bien investir.**
 - o Pour quelles raisons ?
 - o Est-ce pour « motiver » les parents ? Les élèves ?

Stratégie - Vision – Objectifs :

- SD : Pouvez-vous me décrire la stratégie mise en place pour remplir les objectifs de votre école ?
 - o SD : Quelle mission poursuivez-vous ? (La mission est l'expression du but général de l'organisation. « Quel est notre métier ? »)
 - o MHD : Il y a la visée de l'école, chez nous, c'est d'amener chaque élève au meilleur de ses possibilités, de s'épanouir, de devenir un citoyen responsable et tout ça dans un cadre structurant. Voilà. Alors le cadre structurant, c'est notamment l'école des devoirs, ce sont les règlements, ce sont toutes les stratégies qu'on peut mettre en place, **mais l'école des devoirs fait partie de ce cadre structurant.** Ça apporte donc une structure en plus.
 - o SD : Quelle est votre vision ? (Par vision, nous entendons « l'état futur souhaité pour cette école des devoirs, ce qu'on veut qu'elle devienne. Répond à la question « que voulons-nous obtenir ? »).
 - o MHD : En tout cas que ce soit **rentable au niveau des résultats scolaires de l'élève, qu'on puisse vraiment voir un mieux.** Ça c'est quelque chose d'important et il faut que ce soit porteur. Il y a des élèves pour lesquels ça l'est effectivement, donc on retombe dans les conditions initiales : il faut que l'enfant soit preneur, **il faut que ça réponde à un besoin.** Il ne faut pas non plus qu'on demande à l'école des devoirs TOUT. Il y a des enfants qui viennent à l'école des devoirs, mais parallèlement à ça, ils sont traités pour des troubles de l'apprentissage, à l'extérieur, par des professionnels spécialisés, parce qu'ici, à l'école, on est des pédagogues, mais on n'est pas des thérapeutes, on ne peut pas traiter la dyslexie, on ne peut pas traiter la dysphasie, ou la dyscalculie,
 - o SD : Ce n'est pas votre rôle
 - o MHD : Ce n'est pas notre rôle. Mais on travaille effectivement en accord avec les conseils des praticiens et les...
 - o SD : Quels sont les objectifs que vous poursuivez ? (ils sont souvent de nature quantifiables, mais comme on est dans un secteur qui touche plus l'humain, c'est plus difficile de quantifier les choses, on va plutôt répondre à la question : « Que voulons-nous obtenir à court terme ? »)

Indicateurs et critères de performance

- MHD : Je pense de nouveau les résultats des élèves dans l'immédiat, dans la période, par exemple, on voit un élève qui a échoué à son dernier bulletin, on lui dit : « Tu viens à l'école des devoirs, tu te mets au travail et aide-toi et le ciel t'aidera, et nous on t'aidera derrière aussi, on sera là pour te pousser » Voilà donc c'est les résultats au prochain bulletin, mêmes aux prochaines évaluations, parfois, il ne faut pas deux mois pour savoir si ça va ou pas, on se rend compte très vite...
- SD : Quel est votre périmètre d'activité ? (quels cours donnez-vous, jusqu'à quel niveau, pour quel type de public etc.).
- MHD : Première et deuxième, uniquement, et avec donc un accompagnement au quotidien tout au long de l'année et pendant la période des examens également. Il y a des élèves qui viennent à l'école des devoirs, puisqu'ils ont congé les après-midis, plutôt que de rester chez eux l'après-midi, restent ici l'après-midi et travaillent sur le dossier de révisions à l'école des devoirs avec le professeur.
- SD : Et alors, pour quel type de public ?
- MHD : C'est multi...
- SD : Il n'y a pas vraiment de public que se dégage...
- MHD : Non, non, non,
- Ce n'est pas des enfants à problème, forcément...
- MHD : Pas obligatoirement, pas toujours, mais ça doit quand même répondre à un besoin, effectivement
- SD : Mais je veux dire l'enfant à problème dans le sens large, un enfant qui aurait des difficultés d'ordre...
- MHD : socio-affectif
- SD : C'est ça.
- MHD : Non, non, non, non, pas du tout.
- SD : En quelques mots, pouvez-vous me décrire :
 - Quel est/sont le/les but(s) que vous poursuivez ?
 - Que voulez-vous accomplir, quels sont vos objectifs à long terme ?
 - Que voulez-vous accomplir, quels sont vos objectifs à court terme ?
- Pour accomplir votre mission, que devez-vous apprendre, que devez-vous communiquer, comment devez-vous travailler ensemble ?
- Que devez-vous mettre en place pour satisfaire
 - Vos clients entre guillemets
 - Les élèves
 - Les parents
 - L'école en tant qu'entité
 - D'autres comme la commune, le PO etc.

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- MHD : Je pense qu'on se rend compte parfois de la difficulté, que les professeurs se rendent compte que leur métier, là, à l'école des devoirs n'est pas toujours évident. C'est la fin de la journée pour les enfants, ils n'ont pas envie, le prof il a quand même une journée dans les jambes aussi, hein, donc c'est peut-être créer un espace plus de convivialité, à ce moment-là, pour vraiment donner l'envie, je pense que ça peut être quelque chose d'important, et je pense qu'on va un petit peu vers cette dimension-là où l'année prochaine, on envisage de mettre un seul professeur pour une classe, toujours le même groupe, donc avec des liens quand même déjà un petit peu plus étroits et oui, une relation plus étroite entre le professeur de l'école des devoirs et l'élève, qu'il y ait vraiment un partenariat, parce que c'est vrai que l'élève qui a une fois cours avec madame Unetelle, puis avec madame Unetelle et puis avec madame Unetelle, 25 :08, on se rend compte que ce n'est peut-être pas de ça qu'il a besoin, même s'il a eu du français, des math et du néerlandais,
- ...alors, comment gérer cette polyvalence, justement au niveau des professeurs ? ...mais non, justement, je pense que l'objectif de l'école des devoirs, ce n'est pas de donner des cours particuliers aux élèves, et que le professeur qui donne cours au premier degré jusqu'en troisième, il est quand même capable d'aider un enfant de douze ans qui fait un devoir de néerlandais, de math comme il aiderait ses propres enfants. En fait c'est un petit peu ça qu'on recherche, c'est recréer ce climat dont peuvent bénéficier certains élèves à la maison avec papa ou maman qui est là, qui dit : « ah bien ton interro de math, ça a été, tu dois étudier encore, attends, je vais t'expliquer », voilà, quelqu'un qui est là, qui est présent, qui se soucie et qui guide un petit peu. Voilà, l'idée n'est pas de le faire à leur place non plus,...
- SD : Alors au niveau de la satisfaction des parents, maintenant, est-ce qu'ils vous montrent des signes de satisfaction, est-ce qu'ils sont contents ou est-ce que ils sont plutôt, quand le professeur met dans le journal de classe : devrait aller à l'école des devoirs, est-ce qu'ils sont réticents ?
- MHD : Non, absolument pas, absolument pas, les parents sont d'ailleurs plutôt demandeurs parce que pour eux, je pense qu'effectivement ça les dégage de certaines responsabilités, c'est un peu dommage, mais c'est comme ça, hein, il y a que les parents aujourd'hui travaillent énormément, n'ont pas toujours le temps, il y a beaucoup de familles monoparentales aussi, c'est une façon d'assurer l'après école de manière un peu sécurisée aussi pour certains parents, mais de retour direct ou de collaboration avec les parents, on n'a pas vraiment. On avait établi d'ailleurs à un moment donné un document qu'on mettait dans le journal de classe et où on disait : « aujourd'hui, à l'école des devoirs, voilà ce qui a été fait, et voilà ce qui reste à faire, avec le paraphe, pour qu'il y ait quand même un regard des parents, et finalement, on a été obligé d'abandonner ce système parce que le temps que ça prenait au professeur de l'école des devoirs déjà de passer chez chaque élève pour remplir ce document, bien c'était du temps perdu pour ne pas les accompagner dans leur travail scolaire.
- SD : Et donc l'objectif à la fin de cette heure ou de ces deux heures, c'est que les devoirs et les leçons soient acquis...
- MHD : Non, pas nécessairement, parce que ce n'est pas en une heure que, ça dépend des jours, bien sûr, c'est vraiment de les mettre en route, de les mettre en route, oui, et de leur faire prendre

Indicateurs et critères de performance

conscience qu'il y a un travail à effectuer et que ils doivent pouvoir répondre à certaines exigences le lendemain quand ils seront en classe. Maintenant, est-ce que peut-être avec l'école des devoirs ils ont eu assez, à eux d'être honnêtes aussi et de dire : « Ben non, effectivement, mes dix mots de vocabulaire en néerlandais, ça serait peut-être bien que je les relise encore deux trois fois, ou bien je me lève plus tôt pour satisfaire à l'interro »

- SD : Quel serait, pour vous, l'avantage que vous proposez comparé à d'autres structures qui pourraient être extérieures à l'école ?
- MHD : C'est un fait qu'on est déjà sur place, et ça je pense que c'est un sérieux avantage, que c'est avec des gens qui ont connaissance de la culture de l'école, de la manière de fonctionner de l'école, que l'enfant a bien souvent l'occasion de rencontrer un professeur avec qui il a cours, disons qu'on est en terrain connu, quoi. Et que l'école des devoirs, ici, elle est faite pour l'Institut des Sacrés-Cœurs, elle n'est pas faite pour les enfants qui viennent d'ailleurs, elle est faite pour chez nous.
- SD : Et est-ce que ça n'entraîne pas une... allez quelque part, ce n'est pas l'avantage qui apporte son inconvénient, je m'explique : c'est pas justement parce que c'est assuré par des profs d'ici, est-ce qu'il n'y a pas ... vous dites, oui, ces heures de cours sont prévues dans les horaires des professeurs, mais est-ce que ce n'est pas vécu par les professeurs comme une surcharge de travail qui n'est pas justifiée ou qui n'est pas de leur ressort, ou
- MHD : Ah non, non, non, pas du tout, ça fait vraiment partie du projet de l'école et c'est vrai que quand on choisit les professeurs, on essaie de choisir effectivement des professeurs qui s'inscrivent dans cette démarche-là, mais il arrive oui parfois qu'il y a quelqu'un qui... Mais dans l'ensemble, les professeurs sont quand même soucieux de le faire correctement.
- SD : Alors donc pour accomplir cette mission, vous avez dit qu'il y avait une grande importance à la communication entre les titulaires et les professeurs qui donnent les cours à l'école des devoirs, mais est-ce qu'il y a un retour inverse aussi ?
- MHD : Oui, cette communication est importante mais elle est difficile, il y a un petit carnet où les professeurs titulaires des cours peuvent noter des informations pour les professeurs de l'école des devoirs, il y a très peu de choses qui se font. Voilà ; Donc la communication se fait vraiment via le journal de classe ou vraiment un professeur plus concerné qui dit : « bien je vais voir le professeur de l'école des devoirs ce soir pour lui dire ça ou ça »
- SD : Tout à fait

Alors maintenant, on va entrer dans les critères de performances, il va falloir se montrer un peu imaginatif :

- SD : Est-il important pour vous de mesurer justement cette performance ? Pourquoi ?
- MHD : La mesurer, oui, dans le sens où ça ne sert à rien de faire des choses inutiles. L'intérêt est de voir quelle est l'utilité de cette école des devoirs.
- SD : Quels critères d'évaluation utilisez-vous pour ce projet ? Est-ce que vous en avez déjà
 - o Critères d'efficacité donc réussir une évaluation ponctuelle
 - o Critères de succès : la réussite du premier niveau, éventuellement, ou de l'année ?

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- Est-ce que vous pensez ou est-ce que vous avez déjà des critères qui pourraient être intéressants,
- Quels indicateurs ?
 - La réussite scolaire
 - La motivation en cours
 - Autres
- MHD : **Non, on se réunit régulièrement, d'abord aux conseils de classe, ça fait déjà plusieurs fois par an, sinon, rien qu'en équipe d'école des devoirs, ça se passe une ou deux fois par an, au début ou en fin d'année scolaire, de manière à réajuster.** Et alors, là maintenant, certaines personnes sont venues chez moi en me disant : « Tiens, on pourrait peut-être fonctionner autrement puisque là on se rend compte que oui... » mais on n'a pas défini de critères d'évaluation.
- SD : Donc, il n'y a pas de reporting des professeurs vers vous ou vers la direction ? Vous faites confiance et vous dites : tant que ça fonctionne et que les...
- MHD : Oui, voilà. Et maintenant, ils savent bien que je suis là et quand ils ont un souci ils viennent m'en parler, bien sûr, ça peut être un souci de manière individuelle avec un élève qui est vraiment très embêtant, qui empêche l'école des devoirs de se passer normalement, ça peut être dû au surnombre, ça peut être dû à des tas de choses.
- SD : Par exemple, est-ce que vous considéreriez que ce serait un critère de succès de ce genre de chose d'être présents sur le site de la commune, par exemple, d'être cité comme voilà : aux Sacrés-Cœurs, il y a une école des devoirs.
- MHD : Non, mais en tout cas, ça fait partie de notre publicité sur le site de l'école. Voilà, et il y a quand même pas mal de parents qui disent : « Ah oui, on nous a dit qu'il y avait une école des devoirs »
- SD : Et donc, il n'y a pas spécialement de retour des parents, comme indicateurs ?
- MHD : Non, non, aucun je dirais même.
- SD : Donc le seul critère que vous utiliseriez pour tout ça, c'est la réussite de l'élève
- MHD : ... de l'élève, oui
- SD : ... son bien-être, sa motivation
- MHD : ...oui, oui... **réussite, ce n'est pas seulement réussite au niveau de ses scores, c'est vraiment à tous niveaux, donc la manière dont il va pouvoir se prendre en charge,** c'est vraiment ça, **l'autonomie**, finalement, c'est peut-être plutôt ça qu'il faudrait mesurer, **dans quelle mesure l'élève est-il devenu autonome après avoir suivi l'école des devoirs et qu'il est à même de gérer seul l'ensemble des tâches.**
- Bon, les critères auxquels il faudrait absolument faire attention pour mesurer la performance d'une école des devoirs, c'est l'autonomie, la développer,
- MHD : ... parce que là ça répond vraiment à l'objectif, à partir du moment où on mesure, on évalue la performance de l'école des devoirs par rapport au résultat scolaire des élèves, si on est à côté de lui et qu'on fait du matraquage pendant une demi-heure, trois quarts d'heure, répéter, répéter, oui,

Indicateurs et critères de performance

forcément il le saura, mais **le but de l'école des devoirs** n'est pas là ! **c'est qu'il puisse le faire tout seul**. Même s'il ne connaît que la moitié, mais au moins, ce qu'il a fait, c'était tout seul.

- Avez-vous des idées d'indicateurs intéressants pour mesurer la performance ?
- A quels critères faites-vous appel pour avoir un retour
 - o Des écoles
 - o Des parents
 - o Des enfants

SD : Les indicateurs : Tout à fait. On va parler plus des indicateurs, mais c'est un peu différent de la partie que je viens de mentionner.

- SD : Inputs :
 - o Combien de personnes travaillent pour l'école des devoirs ? On a dit 6 professeurs.
 - o Quels sont les moyens qui y sont accordés ? Donc, ils sont dans l'école, ils sont dans les classes,
 - o Quelles sont les infrastructures que vous utilisez ? ils utilisent les infrastructures de l'école donc,
 - o Quel matériel utilisez-vous ? ils ont comme outils les livres que l'élève a déjà,
 - o Quels autres inputs utilisez-vous ?
 - o MHD : Rien d'autre n'est utilisé, c'est une heure en plus à l'école, c'est ce qui fait l'école au quotidien.
- Outputs :
 - o SD : Est-ce que c'est suffisant, ces deux ou trois séances par semaine pour un élève ? Maintenant vous allez me dire que ça dépend des élèves et de leur situation, mais est-ce que c'est suffisant ? 36 :35
 - o MHD : Trois fois semaine, je pense oui, parce que justement notre objectif, c'est de ne pas en faire des assistés en permanence, donc on dit : allez, le vendredi, ils ont le week-end, ils ont deux jours pour gérer, le mercredi après-midi aussi, même s'il leur faut plus de temps ou... Voilà, non, je pense que c'est... suffisant, qu'il ne leur faut pas plus.
 - o SD : Est-ce que les professeurs doivent « préparer » ces séances ?
 - o MHD : Non. Il n'y a pas de préparation à proprement dit et c'est une heure qui dure un peu plus longtemps que l'heure de 50 minutes habituelle, c'est une vraie heure. Voilà.
 - o SD : Donc c'est plus dans une optique d'accompagner les jeunes à se mettre au travail, à ouvrir leur journal de classe, à gérer leur semaine, à commencer leurs devoirs, étudier, etc., et s'ils ont une question, ils la posent alors à la personne de référence
 - o MHD : Oui, voilà, c'est ça. Ça peut être aussi dire : tiens, voilà, il y a ça à étudier, c'est compliqué, on ne sait pas, ça peut être : réexpliquer un texte, vérifier la compréhension des consignes, mettre l'élève vraiment au travail, par exemple, faire le premier exercice en math,

Evaluation de l'impact d'une ASBL

ils en ont dix les mêmes, faire le premier avec eux, et ils ont compris comment il fallait faire.
Oui, voilà.

- SD : Pour un élève qui aurait une difficulté dans une matière bien précise, combien de séances seraient-elles nécessaire ? Comment vous vous basez pour dire : il doit suivre un mois ou il doit suivre deux mois l'école des devoirs ou est-ce que vous renouvelez ou comment ça se passe ?
- MHD : **Au départ, en fait il y a une enquête qui est donnée aux parents**, qu'on ne connaît pas du tout et donc dans cette enquête, on demande un petit peu des questions, ça je peux te donner aussi, relatives aux habitudes de travail donc du jeune à la maison, par rapport à son autonomie, par rapport à savoir s'il y a quelqu'un qui est là ou pas, ou voir s'il est déjà suivi à l'extérieur, et en fonction de toutes ces informations, le titulaire de classe dit : bien là c'est peut-être un élève qui en aura peut-être besoin, ou pas ou voilà. Il y a des questionnaires où on dit : là ça va aller, il n'y a pas de problème, et donc on les choisit comme ça au départ ; En tout cas, on leur propose, puisqu'il n'y a jamais d'obligation et puis on évalue au bout de la période et on regarde si c'est profitable ou pas, si c'est parfois insuffisant, parfois mettre en place autre chose que l'école des devoirs, si l'école des devoirs ne suffit pas, des cas de dyslexie...
- SD : ... des troubles sous-jacents qui ne sont pas forcément...
- MHD : ... oui, voilà, des troubles de l'attention, aussi, c'est quand même bien qu'il y ait un pédopsychiatre qui gère ça aussi.
- Throughputs :
 - De quelle capacité disposez-vous ?
 - SD : Combien d'élèves pouvez-vous encadrer au maximum par séance?
 - MHD : 12
 - SD : 12 maximum pour une personne
 - MHD : ...pour une personne, oui. 60 minutes, ça ne fait que 5 minutes par élève, c'est rien, hein, c'est rien, il faut savoir qu'à la maison ils sont seul pendant une heure avec papa ou avec maman, et là elle est divisée en... Maintenant, les élèves travaillent parfois en binômes aussi, on les voit parfois répéter ou s'interroger l'un l'autre dans le couloir, ou ils s'échangent des petits trucs pour mémoriser, quand ils ne savent pas.
 - SD : Combien de cours pouvez-vous dispenser au maximum par semaine ? Donc c'est les dix heures
 - MHD : C'est les dix heures, oui.
 - SD : Et ce sont les dix heures pour les deux...
 - MHD : **...pour tout le premier degré, les élèves de premières, les élèves de deuxième.**

- Outcomes :

Indicateurs et critères de performance

- SD : Quels sont les effets visibles de ce genre de système?
 - Au niveau des élèves
 - Résultats ?
 - Motivation ?
 - Autres ?
 - Au niveau des écoles qui bénéficient de vos services
 - Au niveau des professeurs
- MHD : Les effets visibles ?
- SD : ...deux points en plus pour un élève qui aurait, je ne sais pas... 12 au premier semestre et 14...
- MHD : ... **oui, je pense que c'est vraiment voir les progrès, à partir du moment où on les invite à venir à l'école des devoirs, c'est dans l'idée quand même de les voir progresser, d'être plus concernés par rapport aux apprentissages, donc on peut effectivement évaluer par rapport au bulletin, au commentaire que les professeurs feront, car dans ce commentaire-là va quand même aussi transparaître l'attitude par rapport au travail en classe, pas uniquement à l'école des devoirs, c'est vraiment essayer de mettre l'élève dans un autre état d'esprit. Mais ce n'est pas toujours très quantifiable.**
- SD : Donc au niveau des résultats, mais aussi de la motivation de l'élève...
- MHD : ... son application, vraiment, est-ce qu'il est concerné ou pas, à ce stade.
- SD : Et est-ce qu'il y a des changements au niveau des attitudes vis-à-vis de l'école ? est-ce que il y a des élèves qui sont à l'école des devoirs justement parce que ils sont dans un phénomène : j'aime pas l'école, j'aime pas travailler, j'aime pas étudier, est-ce qu'il y a des changements... ?
- MHD : Oui, on leur propose ça toujours comme une aide, bien sûr, il est vrai que parfois ils sont preneurs et ils disent : « voilà, c'est pas la punition, donc je vais quand même essayer ». Souvent ils disent : « Il y a un copain qui y va aussi, un autre qui est là » parfois le bouche à oreille entre eux aussi : « ben oui, on a quand même fait le devoir de math, le prof a expliqué l'interro qu'on allait avoir en Etude du Milieu,
- SD : Justement, est-ce qu'un élève peut demander à aller à l'école des devoirs ?
- MHD : Oui, il peut demander aussi.
- SD : ...au niveau de son titulaire qui examinera...
- MHD : ...oui, tout à l'heure j'ai eu une demande par le biais de l'éducatrice, ça ne pose pas de problème, à partir du moment où on n'est pas en surnombre...
- Impact :
 - SD : Est-ce que vous pensez qu'il y a un impact au niveau de la société ? Est-ce que vous pensez que ces élèves auront un petit quelque chose en plus qu'ils pourront mettre quelque part dans leurs futures études, dans leurs futurs projets...
 - MHD : Je pense, quand même,

Evaluation de l'impact d'une ASBL

○ SD : A quel niveau ?

○ MHD : Au fait qu'il y a le travail à l'école, et qu'après, il y a quelque chose aussi. Donc quand on s'investit dans quelque chose, dans ses études, dans un métier, ce n'est pas de 8 à 16 heures, c'est un état d'esprit, je pense, qui peut se développer à ce niveau-là.

- Au niveau de la société (la commune par exemple)
- Au niveau des élèves
- Au niveau des différentes écoles
- Au niveau de la commune
- Autres impacts

○ SD : Si vous deviez dire : « voilà, la priorité de l'école des devoirs pour les mois à venir, c'est ça, qu'est-ce que vous diriez ?

○ MHD : La priorité, à ce moment-ci, c'est la mise en ordre des cours et la préparation aux examens. Pourquoi j'ai dit la mise en ordre des cours, parce que comment voulez-vous étudier si vos cours ne sont pas complets. La première des choses c'est que si on veut travailler pour réussir ses examens, ses bilans de fin d'année, bien il faut avoir effectivement des cours qui soient complets, en ordre, avec des exercices qui soient déjà complétés et tout.

○ SD : Je rebondis sur cette question-là, est-ce qu'il y a plus d'élèves qui viennent à l'école des devoirs avant la période des examens ou avant la fin d'un trimestre, ici, on fonctionne

○ MHD : ... en période de six semaines

○ SD : ... voilà, c'est ça. Est-ce qu'il y a plus, il y a tendance à avoir, voilà : « Avant les examens, ça serait bien que t'ailles un peu à l'école des devoirs ou est-ce que...

○ MHD : ...non, ça va ça vient.

○ SD : Il n'y a pas des étudiants qui restent toute l'année ?

○ MHD : ... si, toute l'année ! Sur les deux ans, il y en a qui sont assidus et à partir du moment où c'est porteur, on ne leur défend pas de venir non plus, il y en a parfois qui viennent et qui sont tout à fait capables de travailler tout seuls.

○ SD : Ils ont besoin de se sentir

○ MHD : ...ils ont besoin de ce moment, ou alors c'est parfois aussi des enfants qui ont des longs trajets à faire pour rentrer chez eux, donc c'est parfois mieux de faire les devoirs directement plutôt que de commencer à six heures du soir une fois qu'ils sont à la maison.

FIN DE L'ENTRETIEN

Annexe n° 12 : Retranscription Silvia Steisel – Fondation Degroof

ENTRETIEN FONDATION DEGROOF – SILVIA STEISEL
--

Introduction :

Avant toute chose, je souhaite vous remercier pour le temps précieux que vous me consacrez. Je vais tâcher d'être aussi précis et concis que possible pour mener cette interview dans les meilleures conditions.

Présentation :

Je vais commencer par me présenter et je vous invite à en faire de même par après.

En quelques mots, je suis étudiant en master 2 de Sciences de Gestion et dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse aux critères de performance et aux retombées que peut avoir un projet tel que le « Court Pouce » proposé par l'ASBL la Chaloupe.

Mon travail vise donc à interroger le plus de parties prenantes possible afin d'identifier les critères pertinents à appliquer à ce projet en vue de son suivi et de ses retombées pour la société.

Sachez que votre avis est très précieux pour moi, cela m'aidera à mieux comprendre les actions déjà mise en place. Cela me permettra également de proposer à la Chaloupe un système qui lui permettra, je l'espère, de poursuivre sa mission dans une optique d'amélioration continue.

Notre entretien sera enregistré, retranscrit et imprimé, mais je peux, si vous le souhaitez, ne pas mentionner votre nom et vous assurer que tout ce que vous direz ou écrirez restera du domaine privé et que la mention "Confidentiel" pourra être apposée sur mon rapport.

Bien entendu, toutes vos idées ou suggestions sont les bienvenues et je vous encourage à me faire part de vos recommandations ou de votre expérience personnelle.

Si vous avez la moindre question à cette étape du processus, n'hésitez pas à me la poser. Si tout est clair, l'interview peut démarrer.

Questions

Expérience & opinion personnelle :

- SD : Quel est votre rôle au sein de la Fondation Degroof ?
- Je m'occupe de tout ce qui est coordination avec les projets et de suivi des projets qu'on soutient et de rencontrer des projets candidats, donc de coordination.
- SD : Depuis combien de temps travaillez-vous à la Fondation Degroof ?
- Deux ans.
- SD : En quelques mots, pouvez-vous me décrire comment vous vous impliquez dans ce projet ? Quel est votre rôle dans ce projet en particulier ?
- Là nous les avons rencontrés l'année dernière : ils avaient un besoin assez précis, ils voulaient pouvoir relancer un projet qu'ils avaient déjà inauguré quelques années auparavant mais ils avaient un problème de trésorerie et on leur a fait un don pour un an. En principe on assure un soutien pour un plus long terme, en général c'est trois ans, mais là c'était une demande assez particulière, c'était vraiment pour cette année-là. On veut aussi pouvoir suivre un petit peu leur impact et devoir dans quelle direction ils vont d'où l'étude demandée à l'UCL.
- SD : Et vous comptez refinancer la Chaloupe si les enfants le demandent ?
- Ils sont dans la cible de l'action de la Fondation mais pour l'instant cela s'est résumé à ce soutien-là.

Critères d'obtentions de subvention :

- SD : Sur quelle base un dossier de subvention est-il accepté ou non ?
- On a plusieurs critères de sélection, ils sont déjà sur notre site. Est-ce que ça répond à la thématique → oui/non et puis après au niveau qualitatif : qui porte le projet, quelles sont leurs ambitions, quel est leur impact. La Fondation sélectionne peu de projets mais de manière conséquente pour le vécu c'est d'abord le plus important.
- SD : Quels sont les critères auxquels vous faites systématiquement appel lorsque vous octroyez une subvention ?
- SD : Quels sont les choses auxquelles vous faites attention lors de l'octroi d'une subvention ?
- Ça c'est le conseil d'administration qui décide en respectant les critères de sélection, aussi en faisant attention à ce que le projet soit innovant, avec maintenant de plus en plus de modèles hybrides qui permettent de trouver leur propre sources de financement et aussi une volonté de travailler ensemble. Donc le plus important ce sont les projets qui sont dans une logique de collaboration.
- SD : Avec la Fondation Degroof ?
- Avec les autres projets.

Source de financement

- SD : Quelles données récoltez-vous auprès des organismes que vous soutenez ?
 - o Est-ce sur base « volontaire » ou est-ce une démarche que la Fondation Degroof impose ?

Indicateurs et critères de performance

- En général on rencontre les projets, ça c'est la première étape avant de voir si ça rentre ou pas, puis après, il y a un dossier de candidature à remplir, et puis il y a encore d'autres questions pour le contact, mais le plus important c'est vraiment la rencontre avec le projet.
- SD : Prenez-vous vous-même contact avec certaines parties prenantes qui bénéficient des services des organisations que vous soutenez ?
- Ça peut arriver, on est attentif au feed back d'un autre côté c'est certainement quelque chose qui est apprécié.
- A quelle fréquence prenez-vous contact avec les organisations que vous financez ?
- Assez régulièrement, donc une fois qu'elles sont dans les projets soutenus, on a des projets avec lesquels on a des contacts presque tous les mois et d'autres avec qui on est un peu moins en contact parce que les besoins n'y sont pas, mais on essaie d'avoir à chaque fois un membre du personnel de la banque qui suit le projet pour pouvoir être vraiment l'ambassadeur et lui par contre selon les projets est dans le conseil d'administration ou bénévole ou personne de contact pour tout ce qui est mécénat de compétence. Ça se fait aussi par ce biais-là.

Critères de performances :

- SD : Quels types de renseignements jugez-vous cruciaux à récolter de la Chaloupe pour que vous continuiez à la subventionner?
- **C'est déjà les résultats au niveau de leur impact, de leurs objectifs. Est-ce qu'il y a en effet vraiment un soutien et des résultats au niveau du décrochage scolaire, est-ce que les gens retournent à l'école, quelle est l'étude qualitative : est-ce qu'il y a un mieux être à l'école ? Voilà ce sont les progrès qui sont les plus importants. On fixe à chaque fois des objectifs et on regarde les résultats année après année et aussi les échecs, il n'y a pas que...**
- SD : En quoi est-il important pour vous de mesurer la performance ?
- **Pour savoir où on va. Nous ce qu'on a demandé avec la Chaloupe avec cette étude, (c'était d'ailleurs une demande de leur part) c'est de voir un petit peu dans quel sens ils vont, quels sont les progrès qu'ils pourraient faire parce que s'ils n'ont pas le recul nécessaire pour savoir quelle est la meilleure stratégie à adopter.**
- SD : Quels critères d'évaluation utilisez-vous pour vos projets ?
 - o Utilisez-vous des critères types ?
- Non, donc ça, ça dépend de leur manière de travailler, on n'a pas de grille type, ça dépend de leur public cible, de leurs objectifs, on peut les rédiger ensemble, mais il n'y a pas de canevas on va dire fixe : les projets sont trop différents pour faire ça.
- SD : Quels seraient, selon vous, les critères idéaux auxquels il faudrait absolument faire attention pour mesurer la performance d'une école des devoirs ?
- D'une part les critères par exemple de réussite : **comment est-ce qu'ils mesurent la réussite des jeunes, est-ce qu'il y a réussite scolaire, est-ce qu'ils retournent à l'école, est-ce qu'il y a un mieux-**

être à l'école, déjà au niveau de la performance en classe même pas vraiment scolaire mais en tout cas de la présence en classe, dans le cadre de ce projet-là, c'est ce qu'on avait défini ensemble.

- SD : Avez-vous des idées d'indicateurs intéressants pour mesurer la performance de la Chaloupe (Court Pouce) ?

Les indicateurs :

- Inputs :
 - SD : Au niveau de la Fondation Degroof, combien de personnes travaillent sur ce projet ?
 - Une seule personne, moi. Et puis il y a le conseil d'administration et puis tous les membres du personnel qui suivent les projets.
 - SD : Quels sont les moyens qui y sont accordés ?
 - Ça dépend. Ça dépend de chaque année : nous prélevons un pourcentage des bénéfices de la banque : 0,3%.
 - SD : Au niveau des infrastructures est-ce que vous vous déplacez sur les endroits que vous subventionnez ?
 - Oui, ça arrive. Généralement, on est assez mobiles pour ça.
 - SD : Quel matériel utilisez-vous, un canevas que vous utilisez systématiquement pour définir s'ils sont dans la bonne voie, en accord vis-à-vis des choix qui sont pris au niveau des Fondations etc. ?
 - Comme pour l'autre question, pas un canevas fixe, mais chaque fois **on a des questions précises qu'on pose en fonction de la convention qu'on a établie ensemble, on reparaourt les objectifs..**
 - SD : Vous établissez une convention sur base des objectifs fixés avec chaque organisme, comme une espèce de feuille de route
 - Oui, c'est ça.
- Outputs :
 - SD : Combien de temps est nécessaire pour financer un projet ?
 - Dans quel sens ?
 - SD : Entre le moment où la demande est reçue par la Fondation Degroof et le moment où le budget est alloué.
 - Par exemple dans le cas du dernier appel à projet qu'on a fait qui était au mois de novembre, les financements se font maintenant. Toute la partie sélection puis l'approbation du conseil et puis toute la rédaction des conventions et puis des paiements.
 - SD : Okay donc un bon 6 mois.
 - Oui
- Outcomes :
 - SD : Faites-vous en interne une étude globale de tous les projets que vous soutenez au niveau de leur impact social, sociétal, etc.?

Indicateurs et critères de performance

- La manière dont on fonctionne : dès qu'on reçoit à ce moment-là les informations, on ne fait pas l'analyse de tout leur travail, on suit les projets que eux nous ont proposés ; parce qu'il y a des ASBL ou des projets qui sont beaucoup plus vastes que juste les projets qu'on soutient ??? de la convention qu'on a rédigée, un besoin assez particulier ou avec une mission précise
- SD : Le Court-Pouce a-t-il déjà fait l'objet d'une évaluation de votre part ?
 - Qu'en est-il ressorti ?
- Non, parce que c'était assez atypique étant donné que c'était pour un financement à court terme.
 - SD : Que leur avez-vous demandé d'améliorer ?
- Impact :
 - SD : Quels sont les impacts que vous souhaiteriez observer pour le Court-Pouce ?
 - **Qu'il (le Court Pouce) ait pu se restructurer pour être de nouveau à flot, c'était ça le problème à l'époque et qu'il puisse continuer son activité comme il le faisait avant avec, en plus grâce à l'étude que vous menez, une possibilité de voir où sont les progrès à faire et quel est l'impact du projet.**

Attente :

- SD : Y-a-t'il une adéquation entre votre engagement personnel et celui de l'organisation ?
- Oui, oui, dans ces cas-là, oui.
- SD : Au niveau du soutien scolaire, du décrochement etc. ?
- Oui.
- SD : Est-ce que vous avez une liberté dans votre implication dans les projets ?
- Tout passe par... D'abord quand on reçoit les dossiers tout est d'abord vérifié si ça rentre bien dans les critères de sélection et tous les dossiers qui sont jugés pertinents passent au conseil d'administration, c'est eux qui prennent la décision finale.
- SD : C'est vous qui jugez de la pertinence des dossiers ?
- Oui. Alors, ça on les lit et puis on voit tout de suite si ça rentre dans les thématiques, la première pertinence est : est-ce que ça répond bien aux deux thématiques de la Fondation.
- SD : Oui, tout à fait, en fonction des différents critères qui sont disponibles sur le site.
- On a une grille « critères » qui est assez neutre où on fait un système de cotation.
- SD : L'organisation vous permet-elle de vous impliquer autant que vous l'aimeriez ?
- SD : Qu'est-ce qui manque selon vous au sein de la Chaloupe ? Quelle devrait être sa priorité pour les mois à venir ?
- C'était un constat, c'est qu'il était difficile de voir d'une part, je parle juste du projet du Court-Pouce, **quand on avait eu la conversation à l'époque, c'était que l'impact n'était pas très clair : il y avait un grand groupe de jeunes qui passaient soit régulièrement, soit ponctuellement , on ne savait pas trop**

Evaluation de l'impact d'une ASBL

ce que devenaient finalement ces jeunes qui passaient par là, si il y avait une réussite à l'école, ou non, s'ils retournaient avec plaisir à l'école, est-ce qu'il y avait un engagement, c'était l'après

- SD : Oui, tout à fait. Et donc, sa priorité c'est de mesurer cet impact
- Voilà. **Et c'est de voir, finalement si c'est plus intéressant qu'ils viennent une fois de temps en temps, ou de manière régulière, aussi pour voir au niveau de l'organisation quelle est la meilleure manière de travailler comme leurs moyens sont limités, quels choix il faut faire pour avoir un impact.**
- SD : Avez-vous des idées de projets qui pourraient être mis en place ?
- Des dispositifs sont-ils mis en place au sein de votre organisation pour proposer des idées ?

Conclusion

Je vous remercie pour votre temps et votre participation, ces informations me seront, j'en suis certain, très utiles. Sachez que je prendrai en compte toutes vos réponses et tous vos avis, afin de finaliser mes résultats.

Avez-vous un contact éventuel à me recommander et qui pourrait m'être utile pour traiter cette problématique ?

Merci encore et passez une agréable journée,

DARDENNE Sébastien

Etudiant en deuxième année de Master en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de Louvain.

Annexe n° 13 : Retranscription Commune de Court-Saint-Etienne – Alberte Herent-Guiot et Jonathan Meyers

ENTRETIEN COMMUNE DE COURT-SAINT-ETIENNE
MADAME HERRENT-GUIOT ET MONSIEUR JONATHAN MEYERS

Expérience & opinion personnelle :

- SD : Rapidement, brièvement, l'un et l'autre, quel est votre rôle au sein de la commune de Court Saint Etienne ?
- HG : Je suis échevine de l'enseignement, de la culture et des Aînés. Voilà. Et du tourisme.
- JM : Moi je suis l'agent jeunesse de la commune qui est détaché en fait à La Chaloupe depuis 2008 et en 2009, on a créé La Chaloupe du Court qui est l'antenne de La Chaloupe, pour travailler plus particulièrement
- HG : 19 février 2008, on a fait l'inauguration
- JM : 2009,
- HG : 2007 ?
- JM : 2009, mais en novembre 2008, on préparait l'antenne de La Chaloupe ici à Court-Saint-Etienne pour travailler plus précisément sur le territoire de Court-Saint-Etienne.
- SD : En quelques mots, pouvez-vous me décrire comment vous vous impliquez dans ce projet ? Donc le projet J Court, La Chaloupe. Vous en tant que responsable à la commune. Quel est votre rôle dans ce projet en particulier ?
- HG : C'est à dire que moi, je me suis adressée au collège puis au conseil communal pour la création, justement d'un service « Jeunesse ». Et ce service Jeunesse avait pour but de... d'intéresser les jeunes, de venir en aide soit au point de vue je vais dire au point de vue éducation, au point de vue instructif aussi, de les prendre en charge, de faire des activités avec eux, la preuve, c'est que ils sont encore, ils participent à l'été solidaire : c'est un projet commune-CPAS et ça fait plusieurs années qu'ils défrichent des sentiers, qu'ils vont aider des personnes plus âgées à faire différents choses, à faire du rangement, nettoyer certains bâtiments qui sont donc d'utilité publique.
- SD : Et vous donc, quel est votre rôle au sein de J Court ?
- JM : Bien...
- HG : C'est la cheville ouvrière...
- JM : Ça a évolué un peu au fil des années. Actuellement à J Court, on est deux temps-pleins et demi, qui sont : le mi-temps est mis à disposition par la commune et le temps plein par les points APE (Aide à la Promotion de l'Emploi, Le Forem) qui ont été passés de l'ancienne ASBL Court-Pouce à La Chaloupe, on a repris le projet Court-Pouce. Le Court-Pouce, c'est une école des devoirs qui existe depuis presque dix ans maintenant...
- HG : ...depuis 2000
- JM : oui, depuis les années 2000,

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- HG : Il y a eu, je t'interromps parce que tu n'étais pas encore là, il y a eu une petite interruption à un moment donné parce qu'on n'avait pas d'animateur.
- JM : Voilà et ça a été lancé par l'ASBL le Court-Pouce à l'époque et repris en 2013 par La Chaloupe après une petite interruption due à des problèmes financiers de l'ASBL. Et donc, mon rôle maintenant, depuis 2013, avec l'équipe qui s'agrandit, le mi-temps mis à disposition par la commune, et le temps-plein par La Chaloupe, via les points APE de l'ASBL, c'est que mon rôle maintenant c'est plus de coordonner les différentes actions de La Chaloupe ???
- HG : Depuis plusieurs années, ici, nous avons créé le Conseil Communal des Enfants, donc des élèves de 5^{ème} et 6^{ème} primaire et c'est Jonathan qui pilote justement ce Conseil Communal des Enfants avec le bourgmestre, moi j'en fais partie aussi, donc c'est aussi impliquer les jeunes dans la citoyenneté.
- JM : Les différents projets, je peux aussi te les dire, Le Court-Pouce, qui est maintenant un projet assez lourd où on est très présents dans les écoles à Court-Saint-Etienne, le Conseil Communal des Enfants donc qui fonctionne aussi depuis maintenant presque 14 - 15 ans aussi, et qui implique la commune, La Chaloupe autour de ces questions de citoyenneté, et qui implique les écoles, puisque les enfants sont élus à travers les écoles. On a ça, on a un travail de suivi individuel, que mon collègue s'occupe, où il reçoit des demandes de jeunes plus basés à Court par rapport à des mises en autonomie, des suivis individuels, des choses comme ça, projet qui est fort lié à La Chaloupe à Ottignies parce que ça fait partie des services d'aide à la jeunesse et c'est un des axes, le travail individuel, on fait du travail de proximité, notamment au Clos de l'Orme, à la Chapelle au Sabot, qui est un quartier...
- HG : ... défavorisé
- JM : ... un quartier défavorisé. Celui de la Chapelle au Sabot est à cheval sur la commune d'Ottignies et celle de Court-Saint-Etienne, donc là on y travaille avec un collègue d'Ottignies, deux collègues d'Ottignies, on fait ça, on fait le soutien scolaire au niveau secondaire, on met en relation des étudiants de Louvain-La-Neuve avec des étudiants du secondaire qui en font la demande, pour un prix accessible à tous, on participe à la vie associative du village, ici, en étant présents dans les différentes fêtes des associations, des choses comme ça, en participant au parcours d'artistes et....
- HG : ... et les fêtes patriotiques, vous êtes toujours là avec le Conseil Communal des Enfants...
- JM : Voilà, j'oublie certaines petites choses qui se font au jour le jour, mais on était solidaires à un programme de stages pendant les vacances pour les plus petits, pour les ados, mais ça, ça se fait plus en partenariat, c'est des choses communes à La Chaloupe et à La Chaloupe J Court, Et voilà, quoi.
- HG : Et alors, il y a DéLibère-Toi, aussi
- JM : ... DéLibère-Toi qui lui est piloté par La Chaloupe et La Chaloupe J Court, à nouveau, on n'est pas deux équipes...
- HG : ...c'est une fusion vraiment
- JM : Il y a des ateliers d'expression que ma collègue Charlotte anime, ici à Court-Saint-Etienne, le mercredi après-midi pour les ados, et donc DéLibère-Toi, c'est un projet provincial qui s'intéresse à tous les jeunes du secondaire durant les jours blancs. 7 :07

Critères d'obtentions de subvention :

Indicateurs et critères de performance

- SD : Alors, très rapidement, est-ce que au niveau de la commune vous avez des critères d'obtention de subvention ? Donc La Chaloupe et le J Court sont en partie financés par la commune, si je ne m'abuse, sur quelle base un dossier de subvention est-il accepté ou non ?
- HG : Bien sur les réalisations, nous avons ici par exemple le rapport d'activités, chaque année et c'est sur base de ce rapport d'activités qu'on intervient financièrement dans le bon fonctionnement de La Chaloupe.
- SD : Et donc vous suivez les critères systématiquement chaque année que vous vérifiez ?
- HG : C'est-à-dire qu'on participe à toutes les manifestations, on les voit, ils sont présents, ils sont réguliers au point de vue de l'accompagnement des enfants, que ce soit après l'école, et ce qu'ils font également ce sont des stages avec des enfants, et le prix qu'on demande aux parents pour une semaine est vraiment modique, c'est combien ? 25 euros ?
- JM : 22 euros
- HG : 22 euros. Donc il faut quand même suppléer parce qu'ils font des excursions avec les enfants...
- JM : ...c'est nous qui mettons à disposition tout le matériel aussi, c'est souvent des stages créatifs avec une thématique, c'est nous qui mettons à disposition tout le matériel pour ça, avec des goûters, des goûters sains, des ateliers de cuisine et tout, et donc on essaie toujours, ce qui est une particularité de notre service, La Chaloupe, La Chaloupe J Court, et des AMO en général, c'est que ce sont des trucs ultra-accessibles, si on devait demander des prix comme l'ADEPS ou quoi, ce ne serait plus ...
- HG : ... il y aurait moins de monde évidemment, c'est vraiment un public des plus fragilisés qu'on essaie d'élever d'un certain degré
- JM : ...et en proposant des stages de qualité
- HG : ...de » qualité, toujours des stages thématiques : on a déjà fait par exemple un petit film d'animation, il y a déjà quelques années,
- JM : ...et avec le Court Pouce, bien ici, le dernier stage c'était « ombre et lumière » et ils ont fait un spectacle génial à la fin, on en a fait une vidéo, mais ça je pourrais te donner, il y a un journal qui sort chaque année « Le Court News »
- HG : ...ça c'est intéressant parce que ça reprend vraiment toutes les activités
- JM : ...ça je n'ai pas avec moi, c'est bien dommage, je pourrais te...
- HG : ...si vous voyez Nicolas, Nicolas pourrait vous le donner, c'est un des animateurs du Court Pouce et de La Chaloupe, il a aussi un autre rôle auprès des enfants qui ont des difficultés, qui ont besoin de se confier, les animateurs donc écoutent et essaient de les soutenir moralement. Ils ont aussi, moralement, un contact psychologique avec les parents, des parents qui avec leurs enfants n'en sortent pas, ont des difficultés, et il y a une aide psychologique aussi de leur part.
- SD : Quelles sont les choses concrètes auxquelles vous faites attention lorsque vous observez le Court Pouce ? Vous, en tant que commune.
- HG : Tout d'abord, la fréquentation. J'ai ici, pour les différentes implantations, je vois que toutes les implantations, le nombre d'enfants augmente, et quand on arrive à cette période-ci où les parents se rendent compte qu'il y a vraiment des difficultés parce que ils ne se sont jamais inquiétés auparavant,

et bien il y a des demandes beaucoup plus importantes auxquelles on ne sait pas toujours faire face, parce que on a déjà un certain quota atteint et on ne peut pas prendre 25 enfants pour les suivre individuellement, ça, ce n'est pas possible. Voilà, ça c'est la première chose. La qualité des projets, bien entendu, et je trouve que c'est toujours très positif.

- JM : Une petite précision, les écoles des devoirs sont reconnues et subsidiées en partie par l'ONE, avec leur décret 0-12 ans, avec le temps libre, on a fait une demande de reconnaissance avec la reprise et le changement de pouvoir organisateur,
- HG : ...et c'est accepté
- JM : ...on a eu la reconnaissance il y a 2/3 semaines, on vient de recevoir la lettre qui dit ça, donc on est tenus aussi, on a un animateur Chaloupe professionnel qui est présent dans chaque implantation chaque jour d'activité, donc on est présents un jour par semaine dans chaque école et on travaille pour le reste avec des bénévoles et des animateurs parfois qualifiés, donc c'est des jeunes qui sont en psychologie, assistant social ou éducateur, et donc on est tenus aussi à des nombres par rapport à ça, et par rapport à la réalité, si on accepte 25-30 enfants, on ne sait plus travailler avec eux ; et donc on bloque en fait à 12 enfants pour les jours où on travaille dans les écoles, parfois, on déborde un peu quand on voit qu'on peut avoir une équipe plus...
- HG : ...par chance, on a des bénévoles, qui viennent
- JM : ...toujours, sans eux on ne sait rien faire
- SD : Et ce sont eux qui dispensent les... enfin qui encadrent les enfants, pendant l'école des devoirs dans l'année scolaire
- HG : ... avec toujours les animateurs sont toujours là
- JM : ...ils sont garants du cadre et du fonctionnement et tout ; donc on travaille en équipes avec 12 enfants, quatre adultes présents, donc l'animateur plus trois bénévoles ou volontaires : on fait une différence entre bénévoles et volontaires parce que ceux-ci sont un peu rémunérés pour ça, c'est comme un job étudiant
- HG : C'est un peu un rapport fraternel, entre les enfants et les bénévoles, les animateurs du Court Pouce, ce n'est pas vraiment comme dans une classe, c'est le petit nombre qui permet ça
- JM : Sinon, les 12 enfants avec les 4 animateurs, on fait des groupes par âge et on met 3 enfants par animateur, c'est le choix de ne pas garder plus que 3 par animateur.
- HG Et alors, ce qu'il y a également dans les stages, ce sont des stages thématiques, par exemple, l'année dernière, c'est le rapport de l'année dernière, du 14 au 18 avril, le thème c'était « L'œuf », du 1^{er} au 4 juillet, c'était la forêt, du 7 au 11 juillet, la maison, et alors, fin août, on fait une remise en route, c'est-à-dire qu'on redonne des petits exercices, soit en math, soit en français, aux enfants, pour, parce qu'il y en a qui n'ont pas ouvert un cahier ni un livre pendant les vacances, une remise en route pour le premier septembre. 14:21
- JM : Au-delà de l'aspect scolaire de ce stage, c'est aussi redonner un rythme, on accueille à 9h, la pause à 10h, on reprend un rythme un peu scolaire, donc le matin, souvent on passe deux heures, ce

Indicateurs et critères de performance

n'est pas énormément, à l'échauffement scolaire, et le reste c'est de l'épanouissement, de l'affinité, mais toujours dans un cadre d'horaires scolaires. Comme ça les enfants sont préparés pour la suite...

- SD : A quelle fréquence la commune prend contact avec La Chaloupe et avec le projet Court Pouce ?
- HG : Très souvent, trop souvent!
- Très souvent, étant donné que vous avez quelqu'un de détaché
- HG : ...on a quelqu'un de détaché... et on se téléphone régulièrement, et il m'a prévenu qu'il allait au Bénin, donc je ne savais pas le contacter plus tôt, il a repris hier, et voilà, on s'est mis d'accord tout de suite...
- JM : ...ça officiellement, officiellement, on se voit une fois par an pour la présentation...
- HG : ...officiellement, oui...
- JM : ...mais informellement, il y a des contacts pratiquement hebdomadaires que ce soit avec toi (HG) ou avec le bourgmestre, avec le conseil et les représentants de l'école des devoirs,

Sources de financement (se retrouvent précédemment)

- Quels types d'organismes financez-vous ?
- Quelles données récoltez-vous auprès des organismes que vous soutenez ?
 - o Est-ce sur base « volontaire » ou est-ce une démarche que la commune impose ?
- Prenez-vous vous-même contact avec certaines parties prenantes qui bénéficient des services des organisations que vous soutenez ?
- A quelle fréquence prenez-vous contact avec les organisations que vous financez ?
- Pourquoi financez-vous la Chaloupe / le Court Pouce ?

Alors maintenant, on va s'intéresser aux critères de performances :

- SD : Quels types de renseignements jugez-vous cruciaux de récolter concernant juste la partie école des devoirs?
- JM : Moi je pense qu'il y a
- HG : ...l'évolution
- JM : ...il y a l'évolution, l'idée temporelle, hein, de savoir qui vient en début d'année...
- HG : ...l'amélioration du comportement, c'est très important aussi...
- JM : ...on essaie, dans la pratique, on est un peu bloqués par ça aussi, on fait les inscriptions en début d'année, et parfois en juin de l'année précédente, à la fin des activités pour l'année suivante, et il se trouve que en pratique, on est souvent complet dès les inscriptions ouvertes, c'est pratiquement dans chaque école, et on peut très difficilement, sauf si l'équipe se renforce, accueillir d'autres enfants, ça s'es fait un peu cette année, parce qu'on a eu de nouveaux bénévoles et... Et donc en début d'année, on peut voir son évolution dans le scolaire, mais au-delà de l'école des devoirs, c'est quatre missions, je ne pourrais pas te les citer de tête comme ça précisément, mais les quatre

Evaluation de l'impact d'une ASBL

missions touchent toutes à l'épanouissement soit scolaire, mais surtout individuel de l'enfant, culturel, social

- HG : ...et comportemental

JM : ...et comportemental. Et donc, au-delà de la réussite scolaire, qui peut parfois être plus vendeuse ou plus tangible, en termes de résultat ou quoi, il y a tout ce qui est, et c'est peut-être ce qu'on travaille peut-être à 70%, et c'est dans le décret école des devoirs, c'est l'épanouissement de l'enfant

- HG : ...c'est que l'enfant se sente vraiment accompagné, voilà. Malheureusement, certains parents, les enfants font un peu ce qu'ils veulent quoi, c'est pour recadrer.

JM : ...et donc c'est bien d'évaluer la réussite scolaire, ça a un impact d'une manière ou d'une autre, mais ça a un impact surtout parce que c'est fortement lié à des activités d'épanouissement, et la mixité qu'on veut toujours avoir un groupe où il y a des enfants qui n'ont pas des soucis vraiment scolaires, mais qui ont peut-être plus des soucis d'ordre social ou quoi, avec des enfants qui ont un gros souci scolaire, mais qui sont peut-être beaucoup plus dans les liens, et c'est ça qui fait parfois la force du groupe ou de l'épanouissement de l'enfant, tant scolaire que personnel

- SD : Et donc, c'est pour tous ces aspects-là qu'il est important pour vous de mesurer la performance ? Ce n'est pas dans une optique de renouvellement de financement ?

- HG : Non, non, non ! Evidemment, ça aide toujours (rires)

- SD : Oui, tout à fait

- HG : Malheureusement, c'est toujours le nerf de la guerre, évidemment, s'ils étaient une ou deux personnes supplémentaires, ils seraient occupés.

- JM : Avec ça, on pourrait développer, on pourrait ouvrir... ici, l'école des devoirs, ici, on fait zéro douze ans, en pratique, c'est du 6-12 ans, mais dans le décret, on peut ouvrir jusqu'à 15 ans, donc l'école des devoirs secondaire de manière groupée, ou en cours individuels, mais avec le personnel qu'on a, c'est impossible : deux temps-peins et demi, avec l'ensemble les projets qu'on a à Court, ...

- HG : ...il y a quand même beaucoup de projets qui se réalisent, hein, et ici, au mois de mai, il va y avoir la fête franco-belge, et bien, vous participez avec le conseil communal des enfants et il y a d'autres classes qui participent et on reçoit les enfants, comme Court-Saint-Etienne est jumelé avec Bruille Saint Amand, vu qu'il y a eu 43 personnes qui ont trouvé la mort ici dans des batailles à Court-Saint-Etienne, on fait toujours une commémoration au mois de mai, et ils participent, tout à fait, on chante la Brabançonne, et ce qui a fait que l'institutrice, l'année dernière a demandé, comme il y avait des français : « Est-ce qu'on pourra avoir la Marseillaise ? » (rires)

- Oui, mais au-delà de ça, on a toujours envie d'évoluer aussi, de travailler avec les ados, voilà, pour l'instant on est un peu bloqués, au niveau énergie, question d'énergie et de temps de travail, c'est parfois difficile d'aligner tout, mais un projet comme le Court Pouce est très énergivore, c'est au jour le jour, toujours renouveler le programme pour la semaine suivante...

- HG : Mais je crois que ce serait intéressant de (interruption due à la visite de qqn)

Indicateurs et critères de performance

- JM : Oui, en fait, l'école des devoirs, on fait deux heures d'affilée avec les enfants, une heure consacrée aux devoirs, une heure consacrée à une activité, la même dans chaque école, mais différente chaque semaine.
- SD : Et vous êtes présent à partir de quelle heure dans les écoles ?
- L'école termine à 15h20, l'activité Court Pouce commence de 15h30 à 16h30 et de 16h30 à 17h30, pendant ces deux heures-là. Maintenant, on essaie d'être toujours présents à partir de 15h pour rencontrer les professeurs autour de certaines problématiques que les enfants rencontrent et on est présents jusqu'à 18h pour discuter ensuite avec les parents. Donc ça prend trois heures par jour par rapport à une personne mise à disposition, en termes d'activité, après, il y a toute la préparation avant, et parfois les suivis de certaines familles.
- SD : Alors je sais que ça va paraître tourner un peu en rond, mais c'est fait pour, c'est vraiment pour essayer de sortir un maximum d'informations, alors des indicateurs concrets que vous utilisez pour évaluer ce que vous faites ? parce que vous me parlez de l'épanouissement des enfants, qu'ils soient accompagnés, cadrés, comment est-ce que vous mesurez tout ça ?
 - o Utilisez-vous des critères types ?
 - o Critères d'efficacité ?
 - o Critères de succès ?
- Quels indicateurs utiliseriez-vous pour le Court Pouce ?
 - o Réussite scolaire ?
 - o Motivation en cours ?
 - o Contentement des parents ?
 - o Bonheur / bien être des élèves ?
- **On n'a pas trop d'outils de mesure, et c'est aussi la demande de La Chaloupe et de la Banque Degroof, on n'a pas vraiment, maintenant, c'est des rencontres formelles, ou informelles avec les parents, des interpellations par les parents,**
- HG : ...des parents qui appellent au secours, aussi, parce qu'ils ne peuvent plus gérer
- JM : ...il y a aussi les profs, on se rencontre, **les profs qui viennent vers nous et qui disent : « depuis qu'untel est inscrit ici, on voit la différence », le bulletin, on ne regarde pas toujours, mais quand les enfants nous le montrent, c'est toujours intéressant aussi : ah bien tiens, tu as des soucis en français, ou tu as fait des progrès depuis le début de l'année**
- HG : ...et c'est la mode aussi **des enfants** de venir, ils **ne sont pas absents quand ils ont Court Pouce, non, non, ils viennent** je veux dire, bien sûr j'ai eu un contact avec les parents, avec les enseignants, mais **ils viennent de leur plein gré**, ils ne disent pas : « Oh, c'est encore le Court Pouce aujourd'hui ! »
- SD : Et justement, comment se passe cette inscription ? Est-ce une demande de la part des parents, c'est une recommandation qui est faite de la part de l'école, c'est
- HG : ...il y a les deux..., souvent c'est conjoint...
- JM : ...il **y a des parents qui sont interpellés par les profs et qui leur disent : « mettez-le un peu au Court Pouce »**, après, ils en font ce qu'ils veulent aussi, et puis **il y a des parents qui viennent aussi**

Evaluation de l'impact d'une ASBL

par eux-mêmes et donc ça c'est un peu la continuité du travail qu'on a ensuite avec parfois des enseignants très impliqués, d'autres qui sont pas du tout impliqués, et selon les écoles, il y a des enseignants qui viennent nous rencontrer à chaque fois : « ça se passe bien ?... »

- HG : ...ou alors, ils mettent le doigt sur quelque chose qui va très mal chez cet enfant-là qui ne va pas, est-ce que vous pourriez remédier et refaire des exercices etc., peut-être une autre explication...
- JM : Il y a des demandes plus particulières aux enfants qui débarquent, qui ne parlent pas français,
- HG : ...les primo-arrivants
- JM : ...les primo-arrivants, on a des brésiliens cette année. Heureusement, notre, une de nos bénévoles parle le portugais, et ça ajoute quelque chose aussi, mais voilà, c'est la rencontre avec les parents, avec les profs.
- SD : Donc, pour résumer un peu, vous évaluez la réussite scolaire, mais pas systématiquement, c'est sur base volontaire un peu...
- HG... c'est le bien-être des enfants, qu'ils se sentent aimés et suivis
- SD : ...et ça, vous le mesurez par le retour que vous avez d'eux, des parents...
- HG : ...ils arrivent, ils embrassent les éducateurs, ça c'est déjà significatif
- SD : ...les liens qui se créent avec les bénévoles... Et alors, est-ce que vous avez des retours quant à leur motivation en classe ? Vous avez des liens avec les professeurs ou...
- JM : ...ça ça dépend souvent du prof, nous on est présents pour les rencontrer, ils savent qu'on est présents, et il y a des profs qui viennent, sachant qu'ils ont deux enfants de leur classe qui sont là et qui viennent voir et qui nous disent : « oui, parfois, on voit la différence, en math il y avait des soucis et maintenant que vous avez travaillé ça... c'est... », en pratique, on essaie de faire des évaluations aussi avec les bénévoles, il y a tout ce côté bénévole, où là on travaille plus l'énergie du bénévole ou du volontaire pour voir si ils s'y retrouvent toujours dans le projet, comment ça se passe avec les enfants qu'ils gardent un moment toujours présent aussi, et là on essaie une fois par mois de prendre du temps avec eux, je dirais une demi-heure, parce qu'on n'a pas grand-chose à dire, et ça peut prendre plus de temps à la fin de l'année, quand on évalue le projet global avec eux et voilà, et d'ailleurs je vais leur donner ça, à la fin de l'année, chaque fois, un peu avant la fin des activités, on prévoit chaque fois un drink de fin d'année : les parents, les bénévoles sont invités, on invite les directions d'écoles, les profs s'ils le souhaitent,
- HG : ...c'est un petit goûter...
- JM : ...les écoles sont pas nécessairement présentes à ce moment-là, c'est plus pour les parents, les bénévoles
- HG : ...les animateurs
- JM : ...à ce moment-là aussi beaucoup de choses sortent, je veux dire de manière informelle aussi puisqu'on ne va pas faire des réunions trop formalisées pour ce moment-là,
- HG : Je ne sais pas si vous avez encore un rapport d'activités
- JM : ...j'en ai dans mon bureau, je croyais en avoir un dans mon sac, mais je n'en ai pas, est-ce que tu pourrais celui-là ?

Indicateurs et critères de performance

- HG : Vous verrez un petit peu tout ce qui se fait, c'est très complet, très dynamique. Tu m'en donneras
- Quels seraient, selon vous, les critères auxquels il faudrait absolument faire attention pour mesurer la performance d'une école des devoirs ?
- Avez-vous des idées d'indicateurs intéressants pour mesurer la performance de la Chaloupe (Court Pouce) ?
- SD : Merci. Alors est-ce que vous avez des idées d'indicateurs pour aller plus loin ? Pour être plus précis dans... pour répondre vraiment à ce que la Banque Degroof vous demande, est-ce que vous y avez pensé, est-ce que la commune a des indicateurs qu'elle se dit : bien voilà, ça ce serait vraiment intéressant d'avoir systématiquement, ça peut être de toutes sortes...
 - JM : **Je pense que la commune a le rôle à jouer c'est le lien à faire entre ses écoles communales,** après on travaille avec trois implantations communales, trois écoles communales et le collège Saint-Etienne qui est une fondamentale qui n'est pas communale, et je pense que **le meilleur indicateur, je crois que c'est le bulletin, en termes de points, en termes de petites notes d'épanouissement par les profs, et nous si on fait le demande que ce soit aux familles ou aux directions, je pense qu'on a vue sur le bulletin et ça c'est, pour la Banque Degroof aussi des choses très quantitatives**
 - HG... et un suivi, et alors on sait orienter les travaux d'après les différences du bulletin, ça aussi, les différences qui sont demandées par les parents, et ou parfois des enfants, les enfants ils disent : « je ne comprends rien » voilà
 - JM : ...pour nous de notre côté, ce ne sont pas des choses qu'on fait systématiquement, mais c'est des choses qu'on met en place aussi, **c'est un projet qu'on a depuis un an, on a découvert qu'on ne connaissait pas le secteur et on se dirige vers des petits formulaires, on a tenté de faire un petit formulaire pour les enfants, une évaluation avec les enfants aussi, ça se fait de manière très ludique...**
 - SD : Alors on va entrer dans des choses un peu plus de détails, Inputs :
 - o Selon vous, quel type de personne doit travailler pour une école des devoirs, il y a un animateur et trois bénévoles, mais est-ce que vous faites attention au profil des personnes, compétences, etc.?
 - o HG : Oui, généralement, ce sont des personnes qui ont travaillé dans l'enseignement, ou qui ont été employées...
 - o JM : Oui, c'est ça, **au niveau des bénévoles retraités, c'est toujours, et ça vient naturellement aussi, des personnes qui ont eu un lien avec l'enseignement par leur carrière**
 - o HG : ...il est difficile de s'en détacher...
 - o JM : **...on a un préfet de discipline** qui a travaillé dans le secondaire dans une école très dure qui maintenant s'occupe d'enfants du primaire, c'est marrant parce que c'est tout à fait un autre monde que ce qu'ils ont vécu, mais c'est une découverte pour eux, des **profs de psy, aussi, des gens qui étaient psychologues, qui ont travaillé avec des enfants.** C'est un peu de tout, parfois, il y a aussi une personne, une année, mais qui n'a pas continué parce que c'était

difficile pour elle : c'était une institutrice qui a eu un AVC et qui dans la démarche de se remettre a passé un moment avec nous, mais c'était très difficile pour elle parce que c'est finalement... mais

- HG : ...il y a aussi le sentiment d'utilité pour ces personnes, quand on vous dit que du jour au lendemain vous êtes... ça je l'ai vécu puisque j'ai été directrice pendant plus de 20 ans, à un moment donné vous arrêtez, parce que ça devient trop lourd, mais il y a toujours ce contact humain, ce contact avec la jeunesse qui est je vais dire... je ne vais pas dire nécessaire, mais qui vous donne un plus, quoi et qui vous rend utile.
- JM : ... et alors, en pratique, nous, quand on recrute des bénévoles ou des volontaires, toujours je les rencontre avant, parce qu'on peut avoir aussi de mauvaises surprises : on demande toujours ...ce qu'ils doivent fournir c'est s'ils ont un diplôme, un auxiliaire ??? pour les bénévoles retraités plus âgés, un diplôme, ça nous permet d'être mieux reconnus de l'ONE, d'avoir un peu plus de subsides de l'ONE, les subsides de l'ONE qu'ils donnent ça ne dépasse jamais les 4000 euros par an, c'est toujours au nombre de fréquentation, au nombre de personnes qualifiées, or des personnes qualifiées c'est par exemple des personnes retraitées de l'enseignement, des jeunes qui ont fait des formations d'animateurs, qui font des études de futur enseignant, et si on ne veut pas avoir de mauvaise surprise, il faut demander le diplôme, et surtout un certificat de bonne vie et mœurs, ça c'est obligatoire, et même quand ils ont un certificat de bonne vie et mœurs, ça se voit aussi au feeling, on a rencontré une fois une personne qui est venue se proposer, qui est psychologue, et qui travaillait avec des jeunes, des enfants, et au fur et à mesure de l'interview, on se rend compte qu'il avait d'autres envies que de travailler avec les enfants. Donc voilà, on voit tout de suite... ça se fait comme ça. Maintenant, avec les volontaires, on est parfois plus souple avec les étudiants, parce que eux, s'ils font la démarche, c'est des jeunes, parfois c'est difficile pour eux de faire les déplacements et ainsi de venir dans les écoles, Court-Saint-Etienne c'est un grand village, avec des écoles très dispersées, pas toujours faciles d'accès pour les volontaires
- SD : Au niveau des infrastructures vous êtes présents dans les écoles communales
- HG : ... et au collège, section primaire
- SD : ...et au collège, ça c'est mis à disposition par bonne volonté
- HG : ...oui, oui, oui... ils ont même un local spécialisé, enfin privilégié à l'école de Beaurieux, c'est une ancienne école, il y a une classe et il y a une cour de récréation, ça c'est pour eux... pour les stages, les activités du mercredi, c'est ça qu'il doit partir chercher les enfants avec la camionnette et conduire les...
- SD : ...d'ailleurs si vous devez y aller, il est midi dix...
- JM : ...je les ai prévenus que je venais les chercher un peu plus tard. Mais on est très bien reçus dans les écoles : on a parfois pas qu'un seul local, on a parfois deux, trois locaux, ça

Indicateurs et critères de performance

dépend du nombre d'enfants, du nombre du groupe, de l'énergie du groupe aussi, mais dans chaque école on est toujours bien reçus, voilà, que ce soit le communal ou...

- SD : Et alors, quel matériel vous utilisez ? Vous avez des livres, des ...
- JM : Petit à petit, nous on s'est fait une bibliothèque
- HG : ...une bibliothèque de livres scolaires, il y en a qu'on a dans les écoles, aussi...
- JM : ...des livres scolaires, dans les écoles, certains profs mettent à disposition leur matériel, vraiment ce qui est...
- HG : les manipulations, des choses comme ça...
- ...et en termes d'activités créatives, là c'est nous qui mettons à disposition le matériel, c'est du matériel que souvent on a acheté, des matériaux de récupération, ça dépend de ce qu'on travaille avec eux

- Outputs :

- SD : Alors, au niveau de la commune, combien de temps est nécessaire pour financer un projet ? Il y a une procédure...
- HG : ...c'est-à-dire que c'est le collège, il y a ceux qui font le rapport d'activités et financier, et alors, au moment où on établit le budget, et bien on donne une somme, un subside au Court Pouce, au service jeunesse et le montant est payé justement par la commune pour ce service jeunesse et Jonathan est payé par la commune, justement pour ce service jeunesse.
- JM : ...ainsi que Sylvie, à mi-temps, et tous les frais de fonctionnement par rapport à ma personne sont payés par la commune 35:54 et le Court Pouce subside de manière générale La Chaloupe avec une partie en plus, c'est notre directeur pédagogique qui déclenche ??? les projets ????

- Outcomes :

- SD : Est-ce que vous faites une étude des projets que vous soutenez, ici, à la commune, ou est-ce que vous vous basez exclusivement sur les rapports d'activités ?
- HG : **Oui, sur les rapports d'activité, parce que ça se passe bien, justement.** S'il y avait un ... mais ça se passe bien, il n'y a pas de problème.
- SD : Donc vous, vous ne mettez pas en place un système d'évaluation ? La commune ne met pas en place un système d'évaluation.
- HG : Non, on ne le fait pas **et on a des contacts réguliers**
- JM : ... le directeur invite la commune
- HG : ... et ils ont une maison à disposition où il y a des petits... je vais dire
- JM : ...on a deux locaux ici au centre et une ancienne école qui nous permet de ...
- HG : ...de recevoir des gens, de discuter avec des parents, avec des jeunes,
- JM : ...d'organiser parfois des réunions un peu plus grandes, on fait les assemblées générales de La Chaloupe, là, parce que c'est plus pratique...
- HG : ...la remise de... la cérémonie après la session d'hiver se fait à La Chaloupe et les jeunes qui ont travaillé sont là, des parents sont là, des membres du conseil communal, moi

Evaluation de l'impact d'une ASBL

généralement, j'y suis aussi, et on boit un petit verre, on montre l'avant et l'après des réalisations qu'ils ont faites, donc, il y a du concret.

- JM : ...on va le faire certainement cette année ça à Beaulieux, parce qu'on a repeint le bâtiment avec le projet solidaire, et c'est l'occasion de le montrer.
- Le Court-Pouce a-t-il déjà fait l'objet d'une évaluation de votre part ?
 - Qu'en est-il ressorti ?
 - Que leur avez-vous demandé d'améliorer ?
- SD : Et alors, quels sont les effets visibles du Court Pouce ?
 - Au niveau des élèves ?
 - HG : Une amélioration, nécessairement, un soutien,
 - JM : ...et au-delà de ça, parfois en début d'année, c'est parfois pas très séduisant pour les enfants de venir faire ses devoirs après l'école, c'est toujours embêtant, et puis au fur et à mesure, ils viennent super contents, et parfois c'est aussi voir leur épanouissement de manière générale : ils se sentent mieux à l'école, ??? de venir au Court Pouce, ça les libère, c'est au jour le jour, qu'on les voit.
 - SD : Au niveau des écoles, quels sont les effets visibles que vous voyez au niveau des écoles ?
 - HG : Les écoles sont partantes, justement pour avoir une aide et pour cibler le monde et des enfants qui ont des difficultés et qui sont pris vraiment en charge, il y a les activités manuelles, également, à la dernière heure, ils ont des activités manuelles où alors ils peuvent s'exprimer d'une certaine façon, créer des choses...
 - JM : Au niveau des écoles, on a beaucoup de contacts avec les directions, qui sont toujours preneuses, positives, qui mettent les moyens qu'on demande à disposition, des locaux, parfois du matériel, c'est parfois plus difficile de travailler avec les profs, parce que le prof est souvent autonome avec sa classe, et le prof reste une personne, et il y a des profs qui viennent nous voir chaque fois qu'on est présents, et ils demandent des nouvelles... ça c'est des initiatives personnelles quoi.
 - SD : Et justement au niveau des professeurs vous avez moins de retours ?
 - HG : ...ça dépend des personnes
 - JM : ...de manière générale, si on compte ??? on a beaucoup de retours des parents, des enfants parce qu'on vit des choses avec eux, avec les parents, on les rencontre assez souvent, avec les profs, bien on a parfois moins de retours, donc c'est une question d'implication, par exemple, on a proposé à des profs de venir en tant que bénévoles lors de l'heure des devoirs, aucun ne l'a fait parce qu'ils ont arrêté le travail, ils viennent de sortir de leur classe, et ils ont envie de souffler, mais parfois ils passent dix minutes un quart d'heure juste pour prendre des nouvelles et ça c'est toujours chouette
 - SD : Et justement au niveau des parents, quel retour vous avez ?

Indicateurs et critères de performance

- JM : ...plus voir avec Nicolas, moi je ne suis pas toujours présent aux activités, comme je coordonne, je n'ai pas de contact avec les parents, **il y a des parents qui ont beaucoup de contact, beaucoup de retours, d'autres de qui on a moins de retours aussi.**
- SD : Est-ce que vous êtes demandeurs de ce retour ?
- HG : Ca fait toujours plaisir... ça fait toujours plaisir... qui valorise le travail qui est fait...
- JM : **...ça nous permet de réajuster certaines choses par rapport à l'enfant, et c'est surtout pour l'enfant, ça nous aide à comprendre des situations,**
- SD : Vous ne mettez pas en place un système comme vous voulez le faire pour les enfants, où vous enverriez un...
- JM : **...on fait toujours ça, un petit questionnaire, mais alors il y a des parents qui répondent, d'autres qui ne répondent pas,** mais parce que parfois les parents veulent garder leur jardin secret, en termes de famille, parce qu'un service comme le nôtre, ça peut faire peur, au-delà d'un service jeunesse à Court-Saint-Etienne, on reste un service d'aide à la jeunesse, certains ont peur qu'on prenne trop de place dans la famille si on détecte des problèmes, des choses comme ça, alors que ce n'est pas notre rôle, nous, ce qu'on a envie, c'est que l'enfant s'épanouisse, mais si on prend le cas des familles séparées, par exemple, il arrive qu'on prenne contact avec un des deux parents, alors que l'autre pas du tout, il vient chercher son enfant, il attend dehors et il y a parfois des parents qu'on ne voit jamais non plus...
- HG : ...ça c'est partout hein
- JM : ...on se pose parfois la question : est-ce que ce n'est pas un peu trop consommation ? on consomme nos activités comme ça, et ça permet de les mettre à la garderie, mais ils sont un peu mieux encadrés qu'à la garderie parce qu'ils font leurs devoirs et quand ils rentrent, il n'y a plus rien à faire ? alors que c'est **parfois des enfants qui ont pas besoin de spécialement un soutien, maintenant nous, on trouve positif d'avoir des enfants qui n'ont pas besoin d'un soutien scolaire nécessairement parce que c'est eux parfois qui tirent le groupe vers le haut, avec leurs amis, et ça c'est toujours bon signe...**
- SD : ...c'est dans cette recherche de mixité aussi que vous voulez intégrer...
- SD : Alors, maintenant, je vais parler des impacts, c'est donc plus général, donc dans une optique d'ouverture etc. :
 - Quels sont les impacts que la commune voudrait avoir avec un projet comme celui-là (le Court-Pouce) ?
 - SD : Au niveau de la commune en général ?
 - HG : **Bien une amélioration et un suivi de sa jeunesse,** parce qu'il faut quand même bien dire qu'à Court-Saint-Etienne, ici, il y a beaucoup d'écoles, par exemple, les

Evaluation de l'impact d'une ASBL

écoles communales, maternelles et primaires, nous sommes à 1036 hein, le collège en a 200 et quelques...

- JM : 270 et...
- HG : ...plus il y a un collège secondaire, plus il y a l'ITP (Institut technique provincial)
- JM : ...le CEFA
- HG : ...le CEFA,
- JM : ... une école particulière (Libre Ecole Rudolf Steiner)
- HG : ...il y a énormément, c'est une commune où il y a beaucoup, beaucoup d'écoles...
- JM : ...avec beaucoup, beaucoup de jeunes
- HG : ...en journée...
- JM : ...en termes d'horaires scolaires, mais qui se vident finalement, après ça, beaucoup de jeunes à part les quelques uns qui habitent dans le centre, et c'est... Court-Saint-Etienne c'est des villages rassemblés, des entités sur un même territoire
- HG : ...et nous pour le nombre d'élèves, on a 7 implantations, hein, donc c'est vous dire que ce n'est pas toujours simple et qu'on veut favoriser... non pas favoriser, mais toutes les implantations primaires sont desservies par le groupe Court Pouce quoi...
- JM : Je vous laisse ici, je dois faire un truc derrière, une communication pour Alberte et Sébastien, pour la réunion des parents, vous pouvez découper juste ici et prendre un feuillet chacun, c'est le 20 mai de 16 à 18h, à l'ancienne école du Beaulieux, il n'y a pas l'adresse dessus,
- HG : ...7 rue du Grand Philippe
- JM : ...et demain tu as rendez-vous avec Nicolas, je pense qu'il va te donner beaucoup d'infos que moi je t'ai données et que Alberte t'a données ici aussi,
- HG : ...oui, j'ai des contacts tous les jours, nous on a mis les bases, on a... Le Court Pouce a été créé en 2001
- JM : ...t'as rendez-vous à quelle heure avec lui ?
- SD : 10h30
- JM : 10h30, je lui confirme ça et lui te donnera les Court News qui permettra d'illustrer un peu
- SD : ...ça va. Merci beaucoup
- JM : ...si tu veux me revoir, tu ne dois pas hésiter non plus, car j'imagine que ça va prendre un temps, si tu as envie de rencontrer les parents à ce moment-là, on peut parfois trouver d'autres manières et je pense que on sera ton contact particulier par rapport à tout ça... le lieu de tous les acteurs qui tournent autour...

Indicateurs et critères de performance

- SD : Et donc pour continuer, au niveau de la commune, c'est cadrer vos jeunes, parce que vous en avez énormément et donc, qu'est-ce que vous voulez observer comme impact ? Que vos jeunes restent dans la commune ? que il y ait une qualité... de vie
- HG : ...c'est la qualité, **une qualité humaine et une aide justement pour les enfants, qu'ils puissent s'en sortir, certains ont besoin d'un suivi.** Il arrive aussi que les animateurs et moi quand j'étais directrice aussi, qu'on dise aux parents : on vous conseille d'aller voir tel spécialiste pour tel problème, parce que il nous semble QUE..., sans être médecin, sans poser de diagnostic bien entendu. Ca aussi, **c'est quelque chose de très important, les aider, et il y a certains parents qu'il faudrait bien aider aussi, hein...**
- SD : ...et ça dans le cadre du Court Pouce, ça vous aide à détecter certaines choses en ayant peut-être une approche un peu plus « proche » des parents, des élèves etc.
- HG : Oui.
- SD : Est-ce que la commune ou vous-même prenez contact avec certaines parties prenantes ? Donc vous-même, la commune avec des parents qui bénéficient du Court Pouce.
- HG : C'est déjà arrivé parce que j'ai déjà donné des cours de remise en route, je l'ai déjà fait et les deux dernières semaines d'août, le matin, et même il y a des parents qui m'ont demandé : « Ecoutez, à la rentrée, est-ce que vous n'auriez pas des contacts (rires) parce que parfois c'était ma formation, c'est un fait
- SD : Justement, votre vision en tant qu'ancienne directrice, pour moi c'est de l'or, parce que vous multipliez les casquettes, quel est votre sentiment vis-à-vis de ça ? vis-à-vis du Court Pouce
- HG : **Vis-à-vis du Court Pouce, mon sentiment est très positif, il est très positif : c'est donner des moyens supplémentaires aux enfants pour qu'ils réussissent, pour qu'ils s'en sortent. Il y en a certains, dans certains milieux familiaux qui ne sont pas toujours gâtés, lorsqu'il y a des dissensions entre les parents ou qu'il y a des séparations**
- Au niveau des différentes écoles
- Autres impacts

Annexe n° 14 : Retranscription Nicolas Piret – Le Court Pouce

ENTRETIEN AVEC NICOLAS PIRET, ANIMATEUR COURT POUCE

Expérience & opinion personnelle :

- SD : Quel est votre rôle au sein de votre école des devoirs ?
- NP : Bien l'« école Court Pouce, on l'a reprise il y a un peu plus d'un an, c'était une école des devoirs qui existait déjà depuis longtemps ici dans la région, qui était vraiment une ASBL à part, et donc, La Chaloupe a repris ce projet-là. Et on m'a, on est trois dans l'école des devoirs vraiment, il y a Jonathan, qui a un rôle de coordination, Sylvie, ma collègue, qui a un mi-temps en animation, et moi, je suis aussi en animation avec elle. Avec le temps, Jonathan se défait un peu plus de la coordination donc je reprends encore des choses de la coordination en plus dans son école des devoirs et donc vraiment, je suis trois jours par semaine sur le terrain avec les enfants au même titre que ma collègue en animation, été puis on gère les rapports avec les parents, toutes les choses administratives, les rapports avec le ??? etc.
- SD : Donc Jonathan est détaché par la commune de Court-Saint-Etienne et vous êtes en détachement de La Chaloupe.
- NP : De la Chaloupe, oui. Et ma collègue Sylvie est détachée aussi de la commune de Court-Saint-Etienne.
- SD : En quelques mots, pouvez-vous me décrire comment vous vous impliquez dans ce projet ? Quel est votre rôle quand vous encadrez les enfants?
- NP : Déjà, bien on arrive dans l'école on va dire une demi-heure avant que commence l'école des devoirs, on essaie de rencontrer les professeurs pour savoir tout ce qui se passe au niveau scolaire en ce qui concerne les enfants, on essaie d'échanger avec les directions, les professeurs comme je l'ai dit, on accueille les enfants, avec l'équipe de bénévoles qui nous entourent, on laisse dix minutes un quart d'heure que la sauce prenne, on sépare les enfants par degrés, par groupes, on les aide vraiment au niveau de devoirs, mais on vit toujours des hésitations à un moment donné, c'est-à-dire que à mesure du temps, au début on devait demander de mettre le journal de classe en ordre, de voir ce que tu as à faire, de te mettre déjà au travail, parce qu'on a quinze enfants à gérer aussi, et c'est toujours essayer de lui donner des trucs, de petites astuces pour qu'il arrive à le faire tout seul, voilà. C'est vraiment ça : on ne doit pas faire les choses à la place des enfants, et je pense que, avant tout, puisqu'on est dans une école différente tous les jours, c'est très différent des autres écoles des devoirs, les autres écoles des devoirs, c'est dans le même lieu, donc il y a beaucoup d'enfants qui viennent tous les jours, dans cette école-là, on apprend vraiment à les connaître, on peut également travailler tous les jours avec ces enfants-là, nous, on ne travaille qu'une fois par semaine avec les enfants pendant une heure, donc on travaille plus je pense l'estime de soi, la façon dont on peut gérer le travail, le temps de travail,

Indicateurs et critères de performance

parfois quand on n'en peut plus on sort 5 minutes, puis on s'y remet, c'est vraiment des petites choses comme ça, je pense.

Votre école des devoirs

- SD : Donc, vous avez repris, La Chaloupe a repris cette école il y a un an, elle existait depuis longtemps, d'après ce que l'échevine m'a dit hier, ça faisait à peu près 10-15 ans qu'elle existait. Est-ce que vous savez la raison pour laquelle votre école a été fondée ? Suite à quel évènement ?
- NP : ...ça, je n'en ai aucune idée, par contre, je sais que ça a été initié ici et que l'animateur à l'époque était un africain Pitchlamba ??? qui a fait plein de théâtre par après et vraiment le caractère particulier était qu'il était itinérant, il se déplaçait dans les écoles, ils avaient leur matériel dans la camionnette, donc ils bougeaient vraiment de lieu en lieu, je pense que c'est ce qu'on pourrait faire en Afrique, peut-être, avoir du matos dans une camionnette et aller là... moi je pense que ça doit venir de là, il faudrait lui poser la question, mais il y a peut-être ça derrière.
- SD : Vous m'avez dit qu'il y a trois personnes qui travaillent effectivement avec les enfants, au-delà de ça, combien de personnes travaillent pour cette école ?
- NP : Avec les enfants, Jonathan ne travaille pas avec les enfants, parce que ici, il gère tout ce qui est documents etc., ma collègue et moi on est présents sur le terrain tous les jours, moi le mercredi, jeudi, vendredi, ma collègue le lundi, mardi, mercredi, et à côté de ça, on essaie toujours d'être encadré par généralement une stagiaire RS, un... ce qu'on appelle un bénévole retraité, une personne qui n'est plus active etc. et qui prend son temps pour nous aider, et **des étudiants de l'UCL qui sont rémunérés à raison de 10 euros de l'heure, plus les défraiements, alors on leur demande de rester deux heures,** comme ça ils peuvent animer, participer à des animations ??? . Voilà, généralement, on essaie d'être au moins 4 pour 12 enfants, histoire d'avoir trois enfants par personne, maximum, maintenant on est aujourd'hui dans une école où on est un peu plus, il y a quinze enfants et on est une, deux, trois, quatre, cinq, six, on est six. Voilà. Et on essaie d'avoir plusieurs locaux, évidemment, parce que quand on est quinze et qu'on a une heure de devoirs, c'est un peu compliqué. Donc, oui, nous c'est vraiment, on essaie de former une équipe en septembre, généralement, et voilà, La Chaloupe met aussi les moyens pour pouvoir payer des étudiants, pour pouvoir offrir quelque chose de qualité aussi. Et par rapport je dirais au nombre d'enfants et au nombre de personnes qu'on peut avoir à l'école, on crée un peu les groupes, c'est-à-dire que voilà, généralement, c'est 12 maximum, moi je suis monté jusqu'à 15, le jeudi parce que il y avait plus de personnes disponibles et j'ai pu avoir un local en plus. Voilà, on s'adapte un peu suivant les activités, le vendredi, c'est le jour où il y en a le moins, parce que c'est le vendredi, il y a moins de devoirs, ils sont 8, on est 3 seulement.
- SD : Y-a-t-il un grand « turnover » dans cette organisation, est-ce que les personnes reviennent d'année en année, les gens qui encadrent ?
- NP : Dans les bénévoles retraités, oui, il y en a deux qui ont recommencé, on va dire, on en a quand même 5 cette année-ci 8 :20 , l'année passée on n'en avait que 3, voilà, cette année-ci on en a quelques-uns, cette année-ci, il y a aussi des étudiants qui ont terminé et qui sont en phase de

rechercher du travail, donc ceux-là, c'est un peu difficile de les ravoïr par après, mais aussi des personnes qui doivent avoir 40 ans, qui sont aussi en recherche de travail qui viennent en attendant, ces personnes-là, peut-être quand elles auront trouvé un travail, peut-être voilà, c'est terminé, par contre, les personnes retraitées, retraitées, je crois que cette année-ci on en a 4 quand même dans l'équipe et donc je pense que ces personnes-là vont continuer l'année prochaine. Pour ce qui est des étudiants, par rapport à l'année passée, il n'y en a aucun qui a recommencé et c'est pour ça qu'on a proposé de participer aussi à leurs animations, l'année passée on ne faisait pas ça parce qu'on reprenait l'école des devoirs on était en train de se tester un peu, donc on a essayé avec les étudiants en disant : « vous venez une heure, on vous paie 10 euros, plus 2 euros pour les déplacements et après vous rentrez chez vous ». Mais bon, en y réfléchissant, avec ma collègue et Jonathan, on a été trouver le directeur en disant : « mais bon, demander à des étudiants de venir de Louvain-la-Neuve, ils n'ont aucun moyen de locomotion, ils doivent prendre le bus, c'est deux heures et demie au total pour les 10 euros », maintenant, il y a les deux heures et je pense que l'année prochaine il y en a une qui est venue nous dire qu'elle allait recommencer l'année prochaine, il y en a sûrement d'autres qui vont recommencer, mais ça dépend aussi des horaires des étudiants, ils ne recommencent pas nécessairement la même journée, parce que les horaires changent, mais s'ils ont encore des plages horaires qui sont libres, je dirais, les mêmes plages dans lesquelles on va dans les écoles, je pense qu'ils recommenceront, parce qu'ils aiment bien.

- SD : Comment est-ce que vous impliquez toutes ces personnes dans ces projets ?
- NP : Dans le projet d'école des devoirs, c'est ça ?
- SD : Oui.
- NP : Déjà, les stagiaires, c'est très facile, ils sont même, ils sont dans la co-crédation d'animations, ils animent etc., donc ça c'est assez simple, il y a certains bénévoles retraités qui ne restent que l'heure de devoirs, après ils partent donc là, c'est difficile de les mêler à nos animations, il y en a qui sont là de manière plus récurrente, deux fois par semaine, ils viennent deux fois par semaine, on essaie de les prendre avec, de leur dire s'ils ont des propositions d'animations, quelque chose qui serait bien, on peut se rencontrer, mettre des choses en place etc. Moi j'essaie, autant que possible de laisser une place, bien justement aux bénévoles et aux stagiaires RSA, autant dans l'animation que dans les devoirs, le plus possible. Si on est de trop et qu'il n'y a pas assez d'enfants, je préfère moi me mettre sur le côté et les laisser faire quelque chose etc., je trouve que ça a plus de sens. Et on les rencontre aussi en début d'année, une fois, on les rencontre tous ensemble, on met un peu le cadre, on dit comment ça se passe etc., on les rencontre au mois de décembre pour faire le point sur ce qui s'est passé, on se réunit au mois de janvier et puis on les rencontre à nouveau vers la fin du projet, et là, c'est l'occasion d'échanger : « tiens, bien j'aurais bien fait ça, j'aurais bien fait ça », et tout est possible, nous on fait le programme en fonction des enfants, aussi, les enfants aussi ont certaines idées, certains projets qu'ils ont envie de mettre en place, et on dit : « on va aller là-dedans ».
- SD : Votre organisation est-elle en relation/partenariat avec d'autres entités/organisations ?

Indicateurs et critères de performance

- NP : Mais déjà on fait partie du réseau des écoles des devoirs du Brabant Wallon, donc on a des réunions quelquefois pour l'année avec des structures qui sont très, qui ont peut-être plus d'expérience que nous en tant qu'éléments, là-dedans, maintenant, l'avantage AMO (Aide en Milieu Ouvert), c'est moyen, on n'a pas des AMO à chercher plus de moyens qu'une école des devoirs entre ??? on pourrait peut-être espérer motiver plus de gens pour encadrer les enfants, etc., par contre, tout ce qui est de l'expertise au niveau de ce qu'on y fait, de ce qu'on doit faire, etc., là c'est intéressant, avec l'ONE, maintenant on parle pas mal, surtout maintenant qu'on cherche pas mal à se faire reconnaître un peu, et puis il y a beaucoup beaucoup de, tous nos contacts associatifs, avec AMO, AMO, c'est La Chaloupe en fait, l'Aide en Milieu Ouvert, c'est dans l'Aide à la Jeunesse, tout ce qui n'est pas contraint, tout ce qui n'est pas mandaté par un juge, donc sur base de bonne volonté des gens, et le projet de l'école des devoirs, c'est un projet de l'AMO, maintenant, pour beaucoup de projets, on fait des années citoyennes, on fait vraiment plein de projets, on a plein de partenaires, on est toujours en relation avec plein de partenaires, avec plein d'écoles des devoirs et où ça présente peut-être un avantage, c'est voilà que le but aussi d'une AMO, c'est de faire de l'aide individuelle, donc ça veut dire si quelqu'un passe la porte, que ce soit un parent, en ce qui concerne son enfant, que ce soit un enfant qui est mineur, qui a moins de 18 ans, il veut une info, il veut être écouté, il veut déposer quelque chose, il veut être aiguillé, il veut être appuyé dans une démarche, on est là. Donc moi, c'est mon boulot, ici au quotidien, ici dans l'AMO, pour qui je fais de l'individuel donc si il y a des enfants avec qui je suis en contact pour qui on décèle peut-être plu vite des choses qu'ailleurs, et puis il y a aussi le psychologue qui est là, on peut régler, et à un moment donné quand ça ne va pas..., l'année passée, on a constaté qu'il y avait beaucoup de violence dans un groupe, le mercredi après-midi, bien, on a mis ceux qui faisaient les ateliers sur la communication non violente, dans les écoles primaires, on a demandé pour venir faire des ateliers dans cette classe-là. Donc, je pense que c'est un avantage de ne pas être juste l'école des devoirs mais d'avoir plusieurs projets pour se nourrir justement 14:30. de l'expérience des autres projets. C'es comme ça qu'on travaille à La Chaloupe...

SD : On va parler maintenant des sources de financement

- Quel est votre principale source de financement ?
- NP : Ca, il faudrait plutôt le demander au directeur, c'est lui qui s'occupe de tout ça.
 - o SD : Moi, j'en ai identifié 3 au cours de ... Vous êtes subsidié par l'ONE depuis peu
 - o NP : ... **oui, mais pas encore, on va l'être (agréés par l'ONE), jusqu'à raison de 3000 euros par an, on ne fait rien avec ça... ça ne paie même pas le matériel dont on a besoin pour les activités !**
 - o SD : Vous avez la commune,
 - o NP : **La commune, cela donne le mi-temps de ma collègue, Jonathan il n'a pas été engagé à la commune pour l'école des devoirs, c'est le service Jeunesse, qui existe depuis dix ans, donc avant que le projet arrive donc pur ça la commune a détaché un mi-temps.**
 - o SD : La commune vous fournit aussi en « lieu », on va dire, vous êtes dans les écoles etc....

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- NP : La commune, on a ce local-ci, et ça fait 10 ans, c'est sans l'école des devoirs, à ce niveau-
là on a juste reçu un mi-temps en plus et ils nous prêtent leur camionnette le mercredi pour faire des déplacements, aller chercher les enfants.
- SD : Et alors, vous recevez une aide de la Fondation Degroof.
- NP : Tout à fait, je pense, oui. Mais je ne sais pas à quel montant, c'est ça, moi je ne sais pas dire,
- SD : Ils ne m'ont pas communiqué le montant non plus, c'est pas l'objectif d'avoir les montants, l'objectif c'est de voir d'où proviennent les financements,
- NP : Si vous voulez plus de réponses là-dessus, il faudra rencontrer mon directeur, c'est lui qui s'occupe de tout ça.
 - de la région,
 - d'école(s),
 - d'entreprises privées,
 - de fondation(s)
 - autres ?
- SD : Quelles relations entretenez-vous avec vos contributeurs ? C'est le directeur qui gère tout ça...
- NP : Oui, moi j'ai très peu de relations avec tous ces gens et ceux qui permettent un peu de faire nos projets, parce qu'on est beaucoup dans l'action, on n'a pas le temps. Avec la commune très peu aussi, hein, il y a d'autres projets, quand c'est le Conseil Communal des Enfants, je vois parfois le bourgmestre, mais voilà, pas particulièrement pour l'école des devoirs Le Court Pouce, je sais qu'on a parfois des retours, comme le directeur voit les ??? c'est chouette, on a de bons échos, mais ce n'est pas moi directement qui l'ai, c'est plus Jonathan, par la commune qui les a peut-être...
- SD : Oui, c'est ça que j'ai eu comme échos. Alors, vos cours sont payants ou gratuits?
- NP : Nos cours sont en fait, **on voulait mettre la gratuité, au début on y avait pensé, et puis en fait on s'est dit qu'on va venir court-circuiter tout ce qui est études dirigées dans les écoles, puisqu'on sait que dans les écoles il y a des études dirigées, et les études dirigées sont au même prix que nos... c'est 2 euros pour les deux heures.** Et on s'est dit que si on ne demandait pas d'argent on aurait tous les enfants, en fait et ça devenait compliqué parce qu'on ne peut pas tous les avoir etc., et puis on va se ??? pour quitter le truc et donc on s'est mis au même niveau que l'étude dirigée. Mais bon, il y a certains enfants qui ne paient pas. Le prix est toujours relatif, il y a des enfants qui ne paient pas du tout parce qu'on sait que leur situation implique qu'ils ne peuvent pas payer.
 - SD : Pour quelles raisons ?
 - Est-ce que derrière il n'y a pas aussi une raison de « motivation » pour les parents, les enfants, à dire que voilà, c'est pas quelque chose de gratuit...?
 - NP : Toujours, on pense que de faire un geste, je ne veux pas tomber dans l'assistanat évidemment, je parle cet enfant dont la maman ne paie pas, plutôt que de dire : si vous vouliez faire un geste vous pourriez le faire etc., c'est que la situation est plutôt compliquée,

Indicateurs et critères de performance

on a pensé à ce moment-là à l'enfant, à le protéger, mais effectivement, nous, pour tous nos projets, c'est généralement comme ça qu'on le fait, on marque toujours en dessous que l'argent n'est pas un problème, on peut venir en parler, mais on va essayer quand même de ne pas assister les gens, pas tomber dans cette chose de gratuit, c'est trop facile.

Stratégie - Vision – Objectifs :

- SD : Pouvez-vous me décrire la stratégie mise en place pour remplir les objectifs de votre école ?
 - o SD : Quelle mission poursuivez-vous ? (La mission est l'expression du but général de l'organisation. « Quel est le métier de l'école des devoirs ? »)
 - o NP : De La Chaloupe ?
 - o SD : Du Court Pouce, on parle toujours du Court Pouce, parce que c'est exclusivement ça qui est financé par la Fondation Degroof et c'est sur ça qu'elle axe son programme de financement.
 - o NP : Les **missions de l'école des devoirs, c'est déjà il y en a quatre**, je pense, quatre grandes missions, je vais essayer de les réciter par cœur, 20:37, ça va être difficile, je les ai vues, mais
 - o ... ce n'est pas grave, on peut les retrouver après...
 - o NP : ...C'est ... je crois qu'il faut appeler ça **un appui à l'enfant pour ce qui est de son éveil intellectuel** etc., mais en fait, cette école des devoirs-ci, ce n'est pas l'école des devoirs à l'école, donc l'école des devoirs, normalement, il y a des écoles des devoirs qui ne font que les devoirs, ici on est vraiment en dehors des missions des écoles des devoirs parce qu'on doit aussi **élever l'enfant à l'ouverture au monde**, à la culture, à **trouver sa place dans un groupe**, à son **épanouissement personnel**, à des activités ludiques, tout ça rentre dans les quatre missions de l'école des devoirs, donc s'attacher juste à faire des devoirs, c'est pas bon, s'attacher juste à faire des animations, ce ne serait pas bon, donc c'est pour ça qu'on essaie vraiment et c'est en ça que c'est vraiment différent du Court Pouce avant, le Court Pouce quand on l'a repris, il fonctionnait comme ça : les deux heures étaient séparées, soit on pouvait s'inscrire à l'heure des devoirs, soit on pouvait s'inscrire aussi à la deuxième heure où on faisait des activités plus journalistiques, soit aux deux. Nous on a dit : on ne veut pas avoir juste les enfants pour les voir, c'est-à-dire que il y a des enfants qui vont avoir des facilités peut-être pour faire leurs devoirs, bien tant mieux, on va pouvoir s'appuyer sur eux pour aider des enfants qui ont plus de difficultés, et ils viendront plus peut-être pour s'amuser après, pour faire des choses ludiques, et il y a des enfants qui viennent vraiment pour les devoirs, et puis après, ça les intéresse peut-être. Nous, on met tout ensemble et on dit, voilà. Ça nous permet aussi d'avoir un groupe hétérogène, on cherche toujours, on ne veut pas juste des enfants en difficulté non plus parce que ça a été aussi un peu des discussions qu'on a eues avec l'ancien CA, donc l'ancien Conseil d'Administration du Court Pouce, qui nous poussait pour qu'on choisisse les enfants, et surtout choisissez les enfants qui en ont le plus besoin. Et là, nous, on n'est pas trop d'accord, on a dit : écoutez, nous c'est important d'avoir

4-5 enfants qui sont autre chose et qu'on ne tombe pas là-dedans et voilà. Non, maintenant les 4 grandes missions, bien je crois qu'on les respecte aussi en obligeant si on veut à participer aux deux heures : c'est-à-dire que ce n'est pas une consommation de l'école des devoirs, on n'est pas des profs qui vont venir... faire le travail à la place des parents, les devoirs, etc., il est bien clair qu'on a une heure, si les devoirs ne sont pas finis en une heure, on s'arrête, il y a une autre activité. C'est très clair aussi avec les parents, on est dans une école à immersion, bien voilà, si on me dit bien voilà, moi, je suis en immersion néerlandais, moi je ne travaille pas l'immersion, il y a des choses là-dedans que je ne sais pas faire, voilà. C'est la même chose pour tous les bénévoles et les volontaires, on est très clairs avec les parents à ce niveau-là, voilà, c'est-à-dire que les enfants savent faire des choses par eux-mêmes, généralement ils ont juste besoin de quelqu'un à côté qui parfois explique, parfois le reconcentre et des choses pareilles

- SD : ...paraphrases, corrections...
- NP : ... voilà, tout à fait. Et il y a des enfants qui ont des problèmes de concentration, il faut être à côté, juste les canaliser, dire : tu sors cinq minutes, tu reviens, on replonge et c'est plus dans ce sens-là qu'on est là, je pense.
- SD : Quelle est votre vision ? (Par vision, nous entendons « l'état futur souhaité pour l'organisation, ce qu'on veut qu'elle devienne. Répond à la question « que voulons-nous obtenir ? »).
- NP : Du Court Pouce, moi en fait j'ai une vision... j'aimerais bien avoir un groupe en fait de bénévoles qui puisse durer un petit temps, avoir les mêmes personnes retraitées qui seraient impliquées dans une école différente chaque jour, qui soient appuyés par des étudiants etc., et que notre rôle à nous soit plus dans bien... de regarder ce qui se passe extérieurement, c'est-à-dire que quand on est en train de faire les devoirs, nous aussi, on ne sait pas avoir l'œil attentif à tout ce qui se passe, parce qu'il y a plein de choses qui se passent tout le temps, pour moi l'idéal ce serait d'être avec une équipe assez étoffée et assez compétente pour être un peu à l'extérieur et déceler les choses qui ne vont pas, de temps en temps. Briefer un enfant, voir ce qui ne va pas, d'une manière un peu plus individuelle, et puis travailler un peu plus loin, mais ça c'est ce qu'on fait déjà, mais quand on le fait voilà, on..., je le fais souvent le vendredi avec certains enfants parce qu'on est moins et il y a moins d'enfants.
- Quels sont les objectifs que vous poursuivez ? (ils sont souvent de nature quantifiables mais comme on est dans un aspect très social, donc les objectifs c'est : « Qu'est ce que vous voulez obtenir à court terme ? »)
- NP : Bien déjà l'épanouissement de l'enfant, je crois que j'estime que c'est le plus important quand on travaille avec des enfants. On a vu des enfants qui étaient vraiment dans des situations familiales difficiles, et en un mois on avait déjà des résultats incroyables : je vous parlais de cette classe qu'on avait le mercredi, qui était très loin dans la violence etc., on

Indicateurs et critères de performance

voyait des changements énormes chez ces enfants, ma collègue, elle est médiatrice de formation aussi, donc dès qu'il y a un problème, elle prend les enfants, elle les fait discuter, elle les fait parler, Je crois aussi qu'il faut essayer de leur donner des clés pour pouvoir se débrouiller plus tard et être armé dans la société : les lois en soi ne sont pas, ne sont vraiment pas en ???, d'ailleurs je pense que c'est interdit normalement de donner des devoirs en primaire, ce n'est pas quelque chose qu'on peut faire, mais bon, les jeunes sont débordés de devoirs, ce n'est pas ce que je préfère vraiment travailler, ma collègue travaille dans le même sens, on se lance là-dedans, c'est toute une dynamique sociale, puis la façon de se positionner dans le monde, la façon de réagir face à des frustrations, la façon de communiquer, la façon de se faire accepter, la façon d'accepter les autres, voilà, je crois que c'est tout ça vraiment qu'on travaille au quotidien avec les enfants et c'est vraiment... moi c'est là-dedans que je vois des différences par rapport à l'année passée. Vraiment, il y a des choses...

- SD : Et comment pouvez-vous évaluer ces différences ? Juste par l'observation ou c'est des retours que vous avez des parents? J'anticipe un peu sur la suite du questionnaire, mais c'est...
- NP : Les deux, il y a de l'observation, il y a des retours des parents qui nous disent : « Waow, tiens, je ne sais pas ce qui se passe, voilà », aussi les profs qui nous disent qu'il y a du changement quand même. Maintenant il y a des hauts et des bas, il y a des enfants qui à un moment donné sont en crise et qui voilà, arrivent à trainer et puis boum on voit que ça chute. Là directement, les parents viennent nous en parler aussi parce qu'ils savent qu'on est plus qu'une école des devoirs aussi et qu'on a aussi tout un bagage psycho-social derrière, et ce moment, je ne l'ai peut-être pas dit, la dernière demi-heure c'est pour être là de 15h30 à 17h30, ce sont les activités, de 17h30 à 18h, on est là, on discute avec les parents, on voit ce qui ne va pas, ce qui va bien etc., et au niveau scolaire moi je vois des avancées chez certains enfants, vraiment très très grandes, et au niveau social, oui, on l'observe, on a les retours, et je ne sais pas si les enfants s'en rendent compte eux-mêmes, parfois oui, parfois pas, parfois ils sont trop petits, mais voilà...
- SD : Quel est votre périmètre d'activité ? (quels cours donnez-vous concrètement, jusqu'à quel niveau, pour quel type de public etc.).
- NP : Et bien c'est de la première primaire à la sixième primaire. Les cours, c'est quasi tous les cours, franchement, il y a des spécificités : c'est qu'on est dans des écoles en immersion, donc le lundi, mardi ce sont des écoles en immersion anglais, le jeudi, on est en immersion néerlandais, le vendredi c'est le collège Saint-Etienne, donc c'est l'enseignement français. Donc ce qui se passe, c'est qu'on donne des cours, on donne tous les cours, on voit ce qu'ils ont à faire, quand on est bloqués évidemment on s'appuie sur l'équipe qui est autour de nous, ou on s'appuie sur les enfants, aussi. Mais généralement ça va très très bien, les plus grands sont capables de faire leurs devoirs tout seuls, ils ont juste besoin d'avoir quelqu'un à

Evaluation de l'impact d'une ASBL

côté quand ils ont des questions et au plus on va chez les petits, au plus les matières sont... même si on fait du néerlandais on..., même si on ne parle pas anglais... ça va quoi, généralement...

- SD : Et pour quel type de public ?
- NP : Justement, il y a de tout, il y a des personnes qui font très bien leurs devoirs, il y en a qui ont beaucoup de mal, il y en a qui sont dyslexiques, dyscalculiques, il y a des enfants qui sont... avec de gros problèmes à la maison, le public est comme j'ai dit, les groupes sont très hétérogènes, donc le public est très hétérogène, c'est que, quand on a trois enfants à charge, au début de l'année, on les a à la fin de l'année, tout au long de l'année, on crée des liens, on apprend à les connaître, on reste avec les mêmes enfants toute l'année, et bon, ça arrive parfois que, moi je fais les sixièmes au collège Saint-Etienne, je ??? une ??? en français, parfois je tombe dans des trucs, stupides et je m'appuie sur l'équipe qui est autour de moi et les autres animateurs, les étudiants et voilà.
- SD : Et donc, ce sont des enfants qui ont eu des problèmes l'année antérieure ?
- NP : Il y a de tout, il y a des enfants qui ont eu des problèmes l'année antérieure, il y a des enfants qui ont des problèmes cette année-ci, des enfants qu'on incorpore en urgence parce que on nous a demandé de l'incorporer et puis il y a des enfants qui voilà aiment bien les activités et qui viennent pour les activités, mais du coup participent à l'école des devoirs et qui permettent aussi de souffler parce que voilà c'est des enfants sur lesquels on peut s'appuyer... et bien voilà, tu as déjà fini tes devoirs, et bien tu peux t'occuper de William qui a un peu de difficultés là-dedans et voilà. Et c'est aussi très important de donner une très haute estime de l'enfant à ce niveau-là, ce n'est pas juste les devoirs, comme je le disais, c'est aussi donner aussi un rôle à l'enfant, une responsabilité, et dire : « bien voilà, t'es grand, t'as fini, tu peux aider ton voisin etc., à ce moment-là, je pense que c'est plus ça une école des devoirs.
- SD : En quelques mots, pouvez-vous me décrire :
 - Quel est/sont le/les but(s) que vous poursuivez ?
 - NP : Autonomie, estime de soi, vie de groupe, je dirais, je ne sais pas comment dire ça,
 - SD : Que voulez-vous accomplir, quels sont vos objectifs à court terme ?
- SD : Pour accomplir votre mission, que devez-vous apprendre, que devez-vous communiquer, comment devez-vous travailler ensemble ?
- Que devez-vous mettre en place pour satisfaire
 - Vos donateurs
 - Vos clients
 - Les élèves, pour eux, cela paraît redondant par rapport à tout ce qui a été dit
 - Les parents
 - Les écoles
 - La commune, éventuellement

Indicateurs et critères de performance

- NP : Pour les écoles, généralement, les professeurs viennent nous dire des choses et puis on réagit immédiatement dessus, ça c'est certain, dès qu'un professeur nous dit : il faut faire attention à ça, on fait attention à ça. C'est la première chose qu'on fait. Les parents, généralement ils viennent nous voir avec une demande, moi j'ai des parents qui ont un enfant pour l'instant il ne va pas bien, il ne trouve pas sa place en classe, on s'inquiète beaucoup à la maison, donc **le premier objectif c'était de lui redonner sa confiance en lui**, faire qu'il se sente bien en groupe, puis 20 minutes après il nous dit qu'il lit mal les énoncés, il ne comprend pas, il lit mal, donc peut-être travailler plus la lecture des énoncés, voilà, sinon on est très réactif sur ces ??? tout le temps, maintenant au niveau plus je dirais au niveau des macro-missions d'une école des devoirs, bien cette année-ci on a incorporé les études solidaires, qui est vraiment une ouverture sur le monde, c'est-à-dire que si les enfants étudiaient une ???, ils avaient un euro symbolique, qu'ils déposaient dans une urne, qui serait transformé en argent réel, qui serait utilisé pour construire des écoles, etc., moi j'ai étudié l'anthropologie, donc je suis très ouvert là-dessus aussi sur tout ce qui est cultures du monde, on est très dans le développement, donc c'est quelque chose que j'essaie aussi d'amener aux enfants, c'est à dire cette ouverture sur les choses, sur la culture, être dans une même classe, où il y a des vietnamiens, certains d'origine maghrébine, des personnes d'origine africaine, tout ça, ça se mélange et c'est à partir de toutes les spécificités, c'est de faire rejallir quelque chose, à ce niveau-là. Et maintenant, **je dirais au niveau peut-être plus de la commune peut-être de la banque**, encore, **l'énergie qu'on met autour, c'est-à-dire qu'on prend vraiment du temps pour essayer d'avoir une bonne équipe pour encadrer les enfants**, que ça ne soit pas... je sais que le Court Pouce il a coulé parce qu'ils n'étaient plus que deux, ils couraient partout, nous on prend vraiment du temps : en septembre pour aller chercher de quoi se construire une équipe qui soit viable jusque décembre, parce qu'il y a évidemment des étudiants qui sont en examen, c'est vraiment calé sur le système scolaire des examens, donc le projet fonctionne de septembre à décembre, et puis de février à mai, à fin mai, vraiment. C'est-à-dire que pour les trois dernières semaines d'école, on n'est pas là. Mais c'est aussi ce qu'on dit aux parents, ce n'est pas en une heure qu'on apprend à un enfant à faire les devoirs. Nous on est juste là pour les appuyer et leur donner des clés, ais on ne va pas déresponsabiliser les parents : **les enfants ils font des énormes progrès**, c'est sûr, **mais leurs devoirs, ce n'est pas avec l'heure qu'on donne une fois par semaine qu'ils ratent ou réussissent leur année, en tout cas en termes d'étude, peut-être en termes d'estime de soi, en termes de façon de se comporter, en termes de savoir comment gérer son travail etc.**, peut-être, oui, et donc voilà, par rapport à ça, sinon, à la fin de l'année, voilà, je me retrouve ici en juin et on serait deux le jeudi en juin pour 15 enfants et on ne fait rien de bon et voilà. Et donc à ce niveau-là, on prend du temps pour créer cette équipe, pour aussi maintenir cette équipe, on est attentifs à leurs demandes, à ce qu'ils veulent, à ce qu'ils ne veulent pas...
- SD : Quel serait, selon vous, l'avantage que vous proposez comparé à d'autres structures ?

- NP : Et bien on est itinérants, ça c'est totalement spécifique dans une école des devoirs, ça a des avantages et des désavantages. Comme j'ai dit, avoir les mêmes enfants qui viennent tous les jours, etc., bien, on crée beaucoup plus de liens avec les enfants mais en même temps, je pense que ça déresponsabilise un peu les parents du travail qu'ils devraient faire avec les enfants, c'est vraiment au niveau scolaire et c'est quelque chose que les parents doivent prendre en charge parfois pendant la semaine, nous, du coup, voilà, on voit les enfants une fois par semaine, on crée un lien... le désavantage c'est peut-être qu'on ne peut pas travailler les choses au quotidien avec eux, un enfant, ça oublie vite les choses après une semaine, on ne peut pas travailler des thèmes vraiment d'une manière approfondie, on veut travailler les droits des enfants, on a une heure, une heure et demie pour travailler, la semaine d'après, ils se souviennent de certaines choses, mais de pas tout, donc voilà, il y a des petites choses qu'on peut mettre en place par rapport à ça, mais on va dans le milieu des enfants, ça c'est important, je pense, l'école, ça leur appartient, c'est là où ils passent le plus clair de leur temps, etc., donc c'est vraiment entrer dans leur univers, plutôt que les faire venir dans le nôtre, qui serait une structure en dehors de leur école, qui est dans la nature peut-être, mais voilà, on les voit jouer dans la cour, on voit les profs qui sont là, on voit le directeur, on voit une amie de l'école, on se fond un peu là-dedans, on essaie de s'adapter là-dedans et voilà. Je pense que c'est un très gros avantage à ce niveau-là, c'est voir comment ils se comportent dans le milieu, voir qu'est-ce qui est à travailler, à ne pas travailler, voir les parents aussi, si à la fin les parents se sont déplacés pour venir chercher leur enfant et prennent le temps de parler avec nous etc. En école des devoirs de quartier, peut-être que les enfants, ils ne sont pas loin de chez eux, les parents s'amènent devant, c'est une autre dynamique, on est plus dans le lien social, plus dans la discussion, peut-être plus dans le qualitatif, en fait, je ne sais pas du tout. Moi, je pense qu'on fait du très bon travail une fois par semaine que ce qui pourrait être fait tous les jours, qui serait plus une matière scolaire. Donc ça, c'est un avantage, je pense.
- SD : Il y a aussi la deuxième heure que vous... proposez
- NP : Oui, et la deuxième heure, on n'est pas juste dans les devoirs, ça c'est sûr, enfin pour moi, une école des devoirs qui ne ferait pas ça, c'est, je pense qu'il y en a qui ne le font pas et ça ne va pas du tout. Mais pour moi cela va de soi, c'est peut-être même la première heure qui est la moins importante pour moi, hein. Faire les devoirs, c'est peut-être ce qu'il y a de moins important, c'est tout ce qui se passe autour de ça, tout ce qui se crée, tout ce qui se dit, tous les liens qui se font, moi je vois bien avec les bénévoles et les volontaires, et les enfants, et le lien qu'il y a maintenant dans l'année, c'est vraiment des chouettes histoires, l'année passée on avait un monsieur qui venait de manière bénévole ici au collège Saint-Etienne, il s'occupait d'une fille, Eva, qui est en cinquième, qui avait très dur, qui allait rater son année, qui était très dispersée, de gros troubles de la concentration quand je suis venu, il a fait un travail individuel avec elle, en mars, je crois, du carnaval à la fin juin, et ce monsieur, il s'est vraiment créé une histoire entre ces deux-là, la sauce a pris, et elle a commencé à se concentrer, lui ça lui a fait du bien, il était seul un peu chez lui etc., il a commencé à aller chez Eva, lui donner des cours particuliers chez elle aussi, elle a réussi son année. Moi je la vois cette année-ci,

Indicateurs et critères de performance

ça n'a rien à voir avec l'année passée, une maturité énorme, et je crois que ce monsieur a pris une place énorme dans sa vie.

- SD : Et justement, est-ce que ce genre de lien se crée souvent ? Parce que finalement, d'école des devoirs « stricte », vous passez à quelque chose qui englobe beaucoup plus de monde c'est à dire que vous donnez l'opportunité à des personnes qui sont peut-être très seules d'avoir un contact avec les enfants, de créer des contacts privilégiés avec des gens, avec des professeurs, de retrouver une vie sociale. Est-ce que c'est aussi très indirect ou c'est quelque chose qui vous tient à cœur ? 41:15
- NP : Moi j'essaie de créer ça en tout cas, voilà, il y a des demandes de cours, quand on voit que la sauce prend entre les personnes, nous on dit direct, quand les parents nous demandent, on n'a qu'à demander à Caroline qui travaille toujours avec elle, on prend son numéro, voir si elle a le temps de venir, oui, c'est vraiment quelque chose de très familial, qu'on essaie d'avoir, une manière très familiale, et ce qui était important pour nous aussi, c'est peut-être de garder ces bénévoles et volontaires pendant les deux heures pour permettre aussi aux parents de rencontrer les personnes qui ont aidé leurs enfants directement, donc moi je ne vais pas aller chez chaque parent, commencer à discuter, dire comment ça a été, il a travaillé avec... maintenant, les parents vont directement à la personne, ils la connaissent, comment ça a été, super, dada, dada, dada,... c'est génial ce qui se passe. Hier j'étais là, à Beaurieux, il y a une dame qui est bénévole chez nous, qui commence à voir un enfant, qui est d'origine maghrébine, qui... « Ah ça va ? avec Lerida » « Lerida, ah super aujourd'hui, il a bien travaillé, d'habitude il est toujours dispersé, mais il y a une chose qui me tracasse, il est fort porté sur le sexe pour l'instant, c'est un petit qui est en deuxième primaire, il parle beaucoup de ça et tout », et la maman dit, il en parle beaucoup à la maison, et là il y a une discussion pendant une demi-heure, où elles parlent de ça, à deux et voilà, elles vont regarder ce qu'il y a là derrière, c'est peut-être des choses qu'il entend chez les grands, ça va peut-être passer, mais ça je pense que c'est des choses super qualitatives qui existent et qui sont difficilement ... Voilà, c'est des jolies histoires qui se créent et qui sont possibles, grâce à ce mélange-là voilà.
- SD : Parfait, c'est génial. Une question un peu plus floue, on va dire : pour accomplir votre mission, qu'est-ce que vous apprenez au jour le jour, qu'est-ce que vous devez apprendre, qu'est-ce que vous devez communiquer, avec qui vous devez communiquer, et comment devez-vous travailler ensemble, que ce soit avec votre équipe, ou avec les jeunes etc. ?
- NP : Mais déjà avec ma collègue, là c'est le primordial, c'est tout ce qui est animation, l'année passée on a eu beaucoup de bricolage, et moi cette année-ci, j'ai limité le bricolage, on n'accroche pas toujours, elle est très pour les petits, on se complète bien à ce niveau-là, j'essaie de faire des choses qui conviennent plus pour tout le monde, donc, souvent, on a des roues de secours, si il y a des personnes qui n'aiment pas ça, on ne va pas les obliger, donc il y a toujours des choses à côté qui peuvent plaire et qui ont toujours du sens, non, ma collègue, la première personne à qui je parle, tous les mardis matins on a une réunion, on parle des enfants, on parle de ce qu'on va mettre en place, on parle des activités, du programme de l'année, des stages qu'on met aussi sur pied pendant les vacances, etc., mercredi matin on a une réunion avec mon directeur, avec Jonathan, ma collègue et

Evaluation de l'impact d'une ASBL

moi on parle de manière plutôt générale comment ça se passe à l'école des devoirs et na na na, ensuite, bien avec les bénévoles et volontaires de manière quotidienne on parle toujours avec eux, je suis très en lien avec les bénévoles et volontaires, je vais les conduire à Louvain-la-Neuve, je vais les rechercher, voilà... j'ai oublié peut-être ce qu'on met en place par rapport à ça, 45:08

- SD : ...mais qu'est-ce que vous devez apprendre les uns des autres, comment vous devez travailler ensemble, comment communiquer...
- NP : On doit apprendre à comment fonctionnent les autres et à peut-être la patience, il faut beaucoup de patience avec les enfants, ça c'est sûr, c'est un grand point. Et il faut peut-être apprendre les limites de chacun : il y a des personnes qui sont moins à l'aise avec trois enfants, ils n'en veulent que deux avec eux, ils veulent une certaine tranche d'âge, il faut s'adapter aussi, il y a des personnes qui sont un peu plus strictes parfois, qui ont été profs et là il faut peut-être leur dire : on n'est pas à l'école, on est...
- SD : ... c'est un univers qui se veut plus...
- NP : ... voilà, c'est plus doux ici, après une heure on arrête, après une heure un quart...
- SD : ... s'il doit sortir, il sort, pour se défouler...
- NP : ... voilà, c'est vraiment communiquer avec les gens pour bien mettre les choses en place et dire voilà, on est dans un cadre scolaire, mais on est extrascolaire, le but c'est pas que l'enfant devienne un futur universitaire, c'est qu'il apprenne à se connaître et qu'il soit bien dans sa peau par rapport à ce qu'il a à faire. Mais maintenant, avec les enfants, c'est toujours la même chose, si un enfant te dit : « je connais, je connais, je connais », je dis : ok, ça va, tu connais, qu'est-ce que tu veux que je dise, va jouer dehors, c'est ton problème, demain si tu connais pas ; généralement la semaine d'après il dit : « on va travailler cette fois-ci. ». Voilà, tu vois, c'est aussi un cours de responsabilisation des enfants, les enfants ils doivent aussi apprendre par des expériences, ce qu'ils font c'est pour eux, ce n'est pas pour moi, je ne vais pas m'énerver sur un enfant pour qu'il fasse des choses, ce qu'il fait, c'est pour lui. Il y a des enfants qui le font directement, qui sont vraiment premiers de classe, d'autres qui ont beaucoup plus dur, c'est aussi les mettre ensemble, ceux-là et voilà, que l'enfant qui a un peu plus dur sache supporter le ??? on a distribué la dictée et celui qui a 10/10 ne dise pas : « t'es nul », voilà, c'est un équilibre...

SD : Voilà, maintenant on va parler des critères de performance et des indicateurs qui peuvent justement nous aider à mesurer cette performance:

- SD : Est-il important pour vous de mesurer votre performance ? C'est une exigence de la Fondation Degroof, maintenant, mais est-ce que pour vous c'est important et si oui ou non, pourquoi ?
- NP : **Moi je trouve que c'est de toute façon un avantage d'avoir un moyen de mesurer notre action, je trouve que c'est ce qui manque un peu. Donc voilà, ça nous permettrait de voir un peu plus les choses et peut-être nous repositionner à certains moments par rapport à ce qu'on fait, donc oui, pour moi, c'est tout bénéfique, et qu'on n'a pas nécessairement le temps de faire, nous.** Voilà. Alors, comment faire, je ne sais pas, je me pose la question...

Indicateurs et critères de performance

- SD : ... je me pose la question aussi... Alors, justement, quels critères d'évaluation utilisez-vous pour vos projets si vous en utilisez pour l'instant?
- NP : **Pour l'école des devoirs ? Bien c'est plus des critères, c'est plus ce qu'on voit, nous, ce que nous disent les parents, les professeurs, tout ce qu'on note dans la classe, ce que nous renvoient les étudiants qui travaillent avec les enfants, c'est plus là-dessus qu'on se base pour pouvoir évaluer, c'est des choses très subjectives, finalement, des critères sur papier on n'en a pas. On remarque que ceux qui sont avec nous continuent avec nous et ça leur plait, et ils aimeraient bien s'inscrire l'année prochaine. L'année passée on était 7 enfants par école, cette année-ci, on est à 12-15 par école, donc c'est le double quasi partout, donc l'année prochaine, on se demande bien comment ça va aller.**
- SD : Est-ce que ce serait un objectif d'agrandir, d'essayer de faire un peu gonfler cette structure ou vous allez vous retrouver au pied du mur avec un nombre fixe et que vous ne pouvez plus dépasser ?
- NP : Bien ça dépend un peu des moyens qu'on a, et les moyens, ce n'est pas des moyens financiers, c'est des moyens matériels, c'est-à-dire les espaces, les locaux qu'on a, les moyens humains, parce qu'il faut trouver toutes ces personnes qui encadrent les enfants et il faut aussi l'énergie pour gérer toutes ces personnes-là, c'est un gros boulot quand même, et mettre 15 enfants dans trois classes, c'est déjà... il faut les séparer par niveau, on ne met pas les premières-deuxièmes avec les 5-6, sinon ça ne va plus du tout. Donc si ça dépasse vraiment les moyens matériels. Les moyens financiers, je pense, ... Il y a aussi une multiplication au niveau du temps, on ne fait pas les mêmes animations si on est 15 que si on est 20 ou 30, à un moment donné, il faudra peut-être séparer le groupe en deux, que ça soit plus qualitatif, c'est-à-dire plus cibler les animations, faire plus d'animations pour les premières à la troisième et puis pour les quatrièmes à la sixième et que ce soit un peu plus spécifique. Donc je pense que ça peut être super positif, mais il y a beaucoup de choses à mettre en place pour ça. Et le fait qu'on va dans les écoles, il y a d'autres activités dans les écoles aussi, il y a des cours de musique, des cours de ceci... on n'a pas tous les locaux à notre disposition, et puis il y a les personnes qui nettoient, quand il est 17h30, on sort des classes, il reste une classe à nettoyer, parce que pour le reste, tout se fait dans une seule classe, mais maintenant, si on est 30..., voilà, c'est avec tout ça qu'il faudra un peu jongler, mais je pense que les écoles ne seraient pas contraires à ce qu'on ait plus d'élèves puisqu' ils ont des bons échos du travail qu'on fait pour l'instant. Pour l'instant, les directions nous disent qu'on fait du super travail dans le cadre de l'école, donc je pense que si on arrive à avoir les moyens humains, c'est surtout ça dont il est questions, les autres moyens vont suivre. Mais je pense que si on a trop d'enfants, on ne va rien faire de bon, et ce n'est pas le but non plus. Je préfère en avoir 13 ou 12, que ce soit...
- SD : J'allais dire que de toute façon au niveau de l'encadrement ça devient difficile parce que, si j'ai bien compris, Jonathan me disait hier que vous souhaitez être un... enfin que ce soit vous ou votre collègue en charge d'un groupe qui est supervisé par des bénévoles, si j'ai bien compris.
- NP : Oui c'est ça et ce que j'expliquais à ??? dans la classe, mais être présent physiquement dans la classe et gérer le groupe de bénévoles et regarder

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- SD : ...si vous devez commencer à gérer deux classes par
- NP : Oui, tout à fait, ça devient un peu plus compliqué aussi, mais il y a des classes où tout se passe très bien. Dans l'école où je suis allé aujourd'hui, il y a trois classes, et là je dois aider les enfants et puis, dès que j'ai un peu le temps, je les laisse tout seuls, je vais voir comment ça se passe de l'autre côté, mais c'est énergivore, on va dire.
- SD : Et donc, si j'ai bien compris, ça c'est juste une parenthèse, la première heure est en petits groupes, et la deuxième vous rassemblez tout le monde et vous faites une activité commune. Je reviens sur des critères qui sont déjà ressortis d'autres interview, tels que, mais ça vous en avez parlé en d'autres mots, bien le bonheur des élèves, par leur épanouissement, le bien-être de ces élèves que vous essayez de cultiver. Est-ce que la passion des gens qui travaillent avec vous est importante ?
- NP : En tout cas vous parlez de passion, moi je vais parler d'énergie, du feeling, c'est-à-dire les étudiants, il y en a énormément qui voudraient travailler à l'école des devoirs et on les choisit vraiment, on passe du temps, on les rencontre, on a de la chance d'avoir un soutien scolaire secondaire, donc du supérieur et des études universitaires qui donnent des cours aux humanités, et comme c'est moi qui m'occupe de ce projet-là, je fais des séances d'information, je rencontre les élèves une fois, il y en a beaucoup, comme on fait de la pub pour l'école des devoirs, qui me demandent, s'ils sont intéressés, je leur parle de ça, on prend leur numéro, on les voit, on discute avec eux, on va voir comment ça se passe, voilà, il y a vraiment une réflexion à ce niveau-là qui est importante. Et je pense que c'est... ça dépend beaucoup de cette équipe-là, comment ça tourne, c'est pas uniquement ma collègue et moi qui sommes là-bas...
- SD : Bien justement, je parlais de cette « passion » qu'on peut appeler énergie etc., des gens qui travaillent, des bénévoles etc.... parce que, sinon, c'est vrai que...
- NP : ... c'est de la bienveillance, je pense, à ce niveau-là, ils se sentent investis par rapport à ça et ils font des retours aux profs et aux parents, je trouve ça super, moi,
- SD : Alors un truc beaucoup plus pragmatique, la présence sur le site de la commune, est-ce que vous.... Est-ce que c'est quelque chose qui... c'est-à-dire la présence sur le site Internet de la commune, c'est quelque chose qui vous sert ?
- NP : Je ne peux pas dire...
- SD : Il n'y a pas de retour à ce niveau-là ?
- NP : Non, je crois que ce qui nous sert beaucoup, c'est ce qu'on fait chaque année, **le Court News qu'on donne à tous les enfants des écoles, et que les parents reçoivent**, et ce qui nous sert aussi beaucoup, c'est que ce n'est pas une ABL ouverte, c'est quelque chose qui fonctionne depuis très très longtemps, qui a déjà très très bien fonctionné, puis moins bien fonctionné par après, mais qui a très très bien fonctionné et qui était très innovant etc., puis le fait que ce soit La Chaloupe qui reprenne cette chose, ça donne tout de suite quelque chose de très sérieux.
- SD : Et donc vous bénéficiez de la reprise par La Chaloupe ?
- NP : Oui, ça c'est sûr, j'en suis certain.
- SD : Parce que vous avez tout cet encadrement psycho-social...

Indicateurs et critères de performance

- NP : ... l'appui des directions, déjà, on a nos entrées dans toutes les écoles, parce qu'on est La Chaloupe et ils savent que ça va être sérieux et on a peut-être plus facilement ce qu'on demande, voilà, et si les directions n'agissent pas, on a aussi notre directeur qui dit : « bien écoute, là vous foirez un petit peu ». On a quand même un directeur qui a une AMO (Aide en Milieu Ouvert) assez renommée, donc là il peut se permettre d'aller trouver un directeur et c'est des plus sérieux, notre directeur le fait lui-même, voilà... Nous, c'est vraiment un service qu'on offre aux écoles, quelque part, c'est quelque chose pour le bien de l'école, ce qu'on fait, c'est pour leurs élèves. Ce qu'on a aussi demandé, c'est que, voilà, le vendredi il y a peut-être 8 élèves qui viennent et je vais avoir deux élèves en plus qui vont venir d'une autre école, donc ça fait 10 élèves. Ce n'est pas réservé aux élèves de l'école, voilà, normalement ils peuvent venir, ce qui se fait rarement. Mais oui, je pense qu'on a la renommée de La Chaloupe derrière, tout à fait. Et c'est au niveau des moyens, aussi, si on n'avait pas le soutien financier qu'on a, on ne saurait pas faire tout ce qu'on fait ; je vois bien quand on en a discuté avec d'autres écoles des devoirs, c'est toujours la croix et la bannière pour avoir un peu d'argent et pour pouvoir payer les bénévoles, pour avoir du matériel, ça fait tout de suite pas sérieux, quand on se bagarre un peu pour essayer d'avoir quelque chose, on ne sait pas mettre de l'énergie là où c'est important, je dirais dans bien voilà, pas dans le fait de faire vivre un projet, pas de le faire vivre financièrement, de faire qu'il soit bien, qu'il soit bien pensé, bien mené etc., si on passe son temps à chercher de l'argent on ne sait pas faire ça.
- SD : Et alors donc, vous m'avez dit tout à l'heure le critère de succès principal de votre, de cette structure, ce serait l'épanouissement de l'enfant, ce serait sa réussite scolaire
- NP : Le succès du projet ? c'est ça ?
- SD : Oui, les critères de réussite du projet.
- NP : C'est le lien qu'on crée avec les enfants, c'est à dire que on est quand même... il y a ce projet mais il y a l'AMO, c'est-à-dire que via ce projet on peut toucher les jeunes, être en contact avec eux jusqu'au moment où ils ont 18 ans, les accompagner à travers les TIC (Technologies d'Information et de Communication), les aider à faire leur vie, créer des liens avec des personnes de référence, qu'ils n'aient pas peur de passer la porte, même si ce n'est pas maintenant mais à 15 ans quand ils ont des problèmes, pour moi, ça se fait sur le long terme, comme ça, créer des liens...
- SD : ...un indicateur qui pourrait être intéressant, c'est le taux de retour d'un enfant que vous auriez suivi en école des devoirs en primaire et qui reviendrait vous voir pour ses problèmes
- NP : ...ou pour discuter, comme ça, voilà
- SD : ... vous faire part d'un projet qu'il aurait
- NP : ...ça au long terme, mais ça dépasse même le projet école des devoirs, ça s'étend sur tous les autres projets de La Chaloupe,
- SD : Je pense que c'est ça qui ressort aussi, c'est que finalement, l'école des devoirs est un des moyens qu'a La Chaloupe pour faire sa mission première qui est écouter, aider, toucher les jeunes...
- NP : Tout à fait, je pense, oui, il y a des parents avec qui on est en contact via ce projet-là et avec qui on n'avait pas de contact avant, c'est une fabuleuse porte d'entrée, on touche une soixantaine de

familles, même toutes les semaines, c'est énorme, voilà, et ça c'est une porte d'entrée pour plein de choses, autant pour les parents qui ont des difficultés à mettre le cadre, les règles à la maison, il y a une maman qui me parlait d'un cas : « il ne se lave plus depuis 15 jours, il ne veut pas se laver ! Faites quelque chose ! » Je dis : « Oui, bien sans vous ça va être difficile de faire quelque chose. Faut vraiment réfléchir, vous êtes un partenaire là-dedans, on va essayer de se rencontrer » J'ai envie de lui dire : « si tu n'es pas derrière lui, il ne va pas se laver, c'est pas de sa faute, c'est toi qui dois être structurée, voilà. » Mais il y a moyen de le dire, il y a moyen de le faire, voilà, des choses qui se mettent en place peu à peu. Et ça c'est une porte d'entrée via l'école des devoirs qu'on a pour mettre des choses en place à long terme, et qu'on avait beaucoup moins avant : l'année dernière, au conseil communal on voyait très peu d'enfants, par exemple, on voyait un peu les stars de l'école, les cinquantièmes, ils aimaient un peu moins d'entrer là-dedans. Maintenant on est de la première à la sixième dans chaque école.

- SD : Et donc, dans cette optique-là, de nouveau on redit un peu les mêmes choses, mais les indicateurs qu'on pourrait utiliser, ce serait :
 - o La réussite scolaire
 - o La motivation en cours, ça de nouveau juste pour le Court Pouce,
 - o Autres choses, même parler du lien que vous créez avec les enfants, du lien que vous avez avec les parents,
 - o NP : Oui, et de la communication profs-parents qui est parfois difficile et qui s'allège via nous, on a un tiers qui n'est pas dans l'école, et que parfois les parents disent : « qu'est-ce qu'il fait ce prof tatata... » Nous on va voir le prof, le prof dit : « Les parents sont un peu stressés, faut qu'ils foutent la paix un peu à cet enfant pour l'instant » Et nous on va revoir les parents, on le dit avec d'autres mots, pour apaiser, on est un peu une zone tampon entre l'école et la famille, parce qu'on n'est pas de l'école, et on vient dans l'école, on est un peu entre les deux aussi. Maintenant, la réussite scolaire, c'est très paradoxal moi je travaille à l'école des devoirs, mais je ne suis pas très école, il ne s'agit pas de faire des études poussées, mais l'année scolaire, c'est un peu... si un enfant de cinquième primaire doit doubler, bien il double, ce n'est pas dramatique, et je pense que c'est ça aussi qu'on doit pouvoir travailler avec les parents : si votre enfant là il est en cinquième et qu'il n'est pas prêt, il rame, ils voulaient absolument qu'il réussisse en sixième, il va encore avoir plus dur. Donc il faut peut-être aussi travailler ça : alléger les choses, mais c'est de nouveau tout le bagage socioculturel qu'on a, c'est pas un drame, bien voilà : « Est-ce que c'est un drame que votre enfant rate ? Est-ce que vous allez moins l'aimer pour ça ? Ce qui serait un drame, c'est l'image que vous projetez sur lui du fait qu'il rate. Si vous commencez à lui dire : « Tu ne dois pas rater » l'enfant il va se dire : en fait, je suis mauvais, je ne vaud pas grand-chose ». C'est peut-être ça qu'il faut essayer de faire, en fait.
- Donc, c'est plutôt l'estime de l'enfant, son autonomie, qui priment sur la réussite enfin sur le résultat scolaire à l'état pur ?

Indicateurs et critères de performance

- NP : Moi je pense, vraiment, oui. Moi je pense, parce que il y a des gens qui ne réussissent pas à l'école et qui réussissent très bien dans leur vie parce que ils sont structurés, ils sont bien dans leur peau, ils ont confiance. Il y a des gens qui font de grandes études et qui ne vont nulle part, parce qu'ils n'ont pas confiance en eux, voilà, je pense que c'est vraiment...
- SD : Tout à fait. Avez-vous des idées d'indicateurs intéressants pour mesurer la performance, supplémentaires à ceux qu'on vient de mentionner ?
- NP : C'est compliqué comme ça ! J'ai un peu de mal, là. Je sais que ma collègue a déjà mis des enfants en relation avec certaines structures pour faire des bilans, etc., c'est compliqué comme question
- SD : Et surtout que ce n'est pas une question qui est plongée dans la littérature, parce que c'est inhérent à chaque situation
- NP : ...c'est très personnel, ça dépend de la biographie, ça dépend un peu de chaque jeune, chaque jeune est différent, un même critère diffère pour l'un et pour l'autre, c'est... très compliqué...

SD : Je suis d'accord... Alors on va parler de choses un peu plus terre à terre, les indicateurs :

- Inputs :
 - o SD : Donc vous êtes trois personnes qui travaillez pour l'école des devoirs, mais il y a aussi les bénévoles : en tout, vous êtes combien ? Plus ou moins.
 - o NP : Il faudrait que j'aille chercher la fiche en haut parce qu'on est 3-4 le vendredi, le jeudi on est 9, 5 et 9, 14, attends, je compte mal. On va faire plus simple... (l'animateur va chercher le document). Il y a des personnes qui changent aussi dans l'année, est-ce que je dois les compter sur l'année : il y a des étudiants qui venaient en début d'année et puis qui changent d'horaire
 - o SD : Comptons-les, en tout sur une année, voilà, un gros... ???
 - o NP : Ça fait 22-25, moi compris, quelque chose comme ça.
 - o SD : Donc en gros autour de 25 personnes qui encadrent. Dans ces 25 personnes, il y a vous et votre collègue qui êtes rémunérés directement
 - o NP : Oui et Jonathan aussi
 - o SD : ...il y a aussi les étudiants de l'UCL qui sont rémunérés, et les bénévoles
 - o NP : Oui.
 - o SD : Vous utilisez donc les infrastructures des écoles, rien d'autre ? Donc ici, l'école du Beaurieux, et les 4 écoles où vous allez maintenant.
 - o NP : Oui.
 - o SD : Est-ce que vous utilisez du matériel particulier ?
 - o NP : Ça dépend, oui, les livres, les dictionnaires, tout ce qui est Bescherelle, évidemment
 - o SD : Et c'est les écoles qui vous laissent utiliser leur matériel ou vous
 - o NP : On en a acheté aussi, comme ça on en a directement, tout ce qui est crayons, marqueurs, peinture, tout ce qui est bricolage, on achète toujours des choses différentes
 - o SD : Et ça, c'est vous qui vous chargez de ça ?

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- NP : Oui. Et puis pour tout ce qui est stages aussi, parce qu'on fait des stages, où on s'investit beaucoup, dont on n'a pas parlé, ce sont toujours des thèmes très spécifiques, où aussi on demande l'intervention de certaines personnes, on a fait un stage « Ombre et lumière », on a demandé à des conteuses de venir voilà donner des clés aux enfants, on a fait un stage musique, où on a construit des instruments, on va au musée de la musique à Bruxelles, voilà, on fait beaucoup de choses vraiment
- SD : Et ça, c'est sur vos deniers que vous comptez ? C'est votre argent que vous utilisez ?
- NP : C'est l'école des devoirs,
- SD : Et il y a une participation des parents ? de la commune ?
- NP : C'est toujours 2 euros, et pour les stages, pour une semaine de stage, c'est 22 euros, la semaine, donc je trouve ça bien, 4 euros par jour, mais on les dépasse parce qu'on fait des sorties,
- SD : Et c'est toujours les mêmes encadrants ?
- NP : C'est toujours moi et Sylvie, là.
- SD : Et vous avez de l'aide extérieure au moment des stages ?
- NP : Mais généralement on essaie d'avoir un stagiaire avec nous, un étudiant qui fait son stage, on le prend avec nous comme ça on est trois pour encadrer les enfants, on prend généralement entre 12 et 15 enfants.
- Outputs :
 - SD : Combien de temps est nécessaire pour fournir votre service ? Je parle du temps absolu, donc toutes les préparations, toutes les choses auxquelles vous pensez ici... Si on veut décomposer, combien de temps mettez-vous pour former votre équipe ?
 - NP : Le mois de septembre.
 - SD : Un gros mois...
 - NP : Le mois de septembre, c'est un gros mois où moi je ne suis quasi que là-dessus en fait, le mois de janvier, parce qu'il y a des étudiants qui partent des équipes, des horaires changent etc., le mois de janvier, ça fait déjà deux gros mois et puis tout ce qui est vacances scolaires où on est quand même avec des stages quasi tout le temps et que les deux premières semaines de juillet on en fait un, la dernière semaine d'août on en fait un, au carnaval on en fait un, à Pâques on en fait un, à Noël on en fait un, c'est des choses qui se préparent, évidemment beaucoup, quotidiennement, ma collègue c'est un mi-temps, c'est 19 heures/semaine, moi je dirais que ça va un peu au-delà parce que je suis avec elle en animation mais après je dois gérer tout ce qui est bénévoles, volontaires, parents, administratif, lettres etc., ça prend quand même pas mal de temps, je pense que ça me prend vraiment beaucoup de temps, en termes de temps. Dans l'absolu, vous dire combien...
 - SD : Devez-vous préparer vos séances ?
 - NP : Les animations etc. ? Oui, j'en parle avec ma collègue, le mardi matin, on fait des réunions, on discute de ce qu'on va faire etc., on prépare le matos, on va faire les courses

Indicateurs et critères de performance

etc., et moi, généralement, je prends le jeudi matin pour préparer l'animation avec ma stagiaire, pourquoi avec ma stagiaire, parce qu'elle fait son stage, elle doit animer et je vois avec elle ce qu'elle va faire, comment elle va le faire etc.

- SD : Vous suivez les élèves toute l'année, je suppose qu'il n'y a pas un nombre de séances nécessaires pour épanouir un enfant, faire en sorte... ?
- NP : Non, nous ce qu'on essaie, c'est qu'il soit assez régulier, s'il y a un élève qui vient toutes les trois fois, on se dit bien voilà, quelqu'un qui aurait pu venir et qui n'a pas pu venir peut-être, mais généralement, ils sont très très réguliers.
- SD : Alors on en a déjà parlé, mais quelles sont les activités que vous encadrez ? Le travail scolaire, les devoirs, pendant une heure, et puis vous proposez des activités...
- NP : ...qui sont très variées, au début de l'année, on a commencé par des activités un petit peu plus ouvertes sur le monde, on a vu des films sur Haïti, sur le travail des enfants, on a vu ce que c'était à l'école dans les pays en voie de développement, avec des mots d'enfants, bien entendu, donc quelque chose qui est plus une ouverture sur le monde, sur la situation des enfants à travers le monde, sur les injustices, les inégalités, la violence, et puis on fait des choses qui sont beaucoup plus légères, on a fait des chasses aux œufs de Pâques, etc., ils sont tout fous, on fait du sport, des bricolages, aujourd'hui on va faire des bracelets en macramé, ils vont accrocher à mon avis, dans quinze jours on va visiter une ferme pédagogique, ...
- Throughputs :
 - SD : De quelle capacité disposez-vous ?
 - SD : Combien d'enfants pouvez-vous encadrer au maximum ?
 - NP : On va dire...
 - SD : Une moyenne de douze par jour ?
 - NP : On va dire une moyenne de douze donc 12 X 5
 - SD : Et c'est tous les jours, mercredi compris ?
 - NP : Oui
 - SD : OK donc ça fait 60
- SD : Vous, personnellement, vous ne rendez pas compte de vos activités à vos bailleurs de fonds, la commune..., la Fondation Degroof, c'est au directeur que revient cette tâche
 - SD : Donc vous dispensez un cours par jour, donc ça fait 5 sessions par semaine ? Et c'est le maximum que vous pouvez faire pour l'instant ?
 - NP : Oui, moi je pense que oui, plus ça serait... des sessions, c'est-à-dire des cours d'aide aux devoirs ? Ils vont devenir fous si on fait plus, les enfants, surtout en primaire, ils sont déjà assis 8 heures par jour, et ils ont de plus en plus de devoirs, c'est des trucs...
- Outcomes : On va de nouveau replonger dans le vif du sujet, mais
 - SD : Quels sont les effets visibles de votre école ?
 - Au niveau des élèves

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- Résultats ?
 - Motivation ?
 - Autres ?
- NP : Mais, **ce qui est visible au niveau des élèves, bien les notes, l'intégration des enfants par rapport au groupe, on voit des enfants qui venaient avec des comportements... qui étaient exclus, mais un enfant exclu, s'exclut tout seul, en fait parce qu'il a des comportements tellement asociaux par rapport aux autres, tellement inadéquats qu'il s'exclut, bien c'est lui apprendre aussi que son comportement ça exclut aussi, on voit des changements, il ne voulait pas jouer au foot quand tout le monde joue, il commence à jouer tout doucement, ou il se mêle aux autres pour jouer à d'autres trucs, etc., des petites choses pareilles, des enfants qui ne se lavaient pas beaucoup, qui maintenant se lavent un peu plus, que c'est important, quand il ne se lave pas ça se voit, et ça ne l'aide pas non plus, et voilà, toutes des petites choses comme ça.** Déjà on voit les changements sur l'élève lui-même, et puis on a le retour des parents,
 - SD : Vous en avez beaucoup, des retours ?
 - NP : On en a dans chaque école,
 - SD : Et pour parler de ces 60 enfants, vous disiez tout à l'heure que vous étiez dans le cadre familial ou que vous participiez à la vie d'une soixantaine de familles, il n'y a pas des parents que vous ne voyez jamais ou qui se garent, l'enfant court à la voiture et c'est terminé, vous avez vraiment un contact avec tous ces parents, donc vous avez un retour de tous ces parents assez régulier
 - NP : Pas tout le temps, hein, c'est quand il y a quelque chose à dire, parfois c'est... mais il y a des retours tout le temps, je pense à une maman qui travaille souvent, souvent elle vient chercher sa fille très tard, dès fois elle vient plus tôt et elle me dit : « Ah Nicolas, je m'inquiète, tata tata » On lui trouve des cours particuliers pour sa fille, elle vient me dire « c'est super », elle me retéléphone, voilà, donc euh... Ils me téléphonent, ils me disent des choses aussi à ce moment-là, etc.
 - SD : Donc vous avez de nombreux contacts avec eux.
 - NP : Il y a une petite fille, sa maison a brûlé cette année-ci, elle a changé de maison, elle était avec sa sœur, et sa petite sœur et sa maman, voilà, c'est aussi l'occasion quand on fait les devoirs, j'étais avec elle et je dis : « comment va ta sœur, et la maison... » et elle me dit : « on n'a pas encore avancé, oh la la » et on travaille des choses par rapport à ça, parce qu'on a remarqué que ses notes ont chuté à ce moment-là et la maman ne comprend pas pourquoi ses notes ont chuté, c'est peut-être autre chose, sans lien, c'est aussi tout ça qu'on fait...
 - SD : Est-ce qu'il y a des effets visibles au niveau des écoles qui bénéficient de vos services, est-ce que vous avez des retours de professeurs ?

Indicateurs et critères de performance

- NP : **J'ai des retours de profs, certains de directions. Mais beaucoup plus des parents, en fait.** Ma collègue beaucoup plus de profs ; c'est bizarre, mais ce n'est pas le même genre d'école. Donc voilà, ça dépend des écoles, c'est déjà deux écoles à deux implantations différentes, à chaque fois je suis dans une des deux, il y a certains profs que je ne vois pas parce qu'ils ne sont pas dans la même implantation, mais si j'ai besoin d'un retour je l'ai, parce que je vais chercher le professeur, mais c'est plus des parents, ou alors des directions, généralement je prends du temps avec les directions pour parler de ça.

- Impact :

- SD : Alors, pour parler de quelque chose d'encore plus général, quels sont les impacts que votre école a sur la société ? C'est une question super générale, vous pouvez aller dans tous les sens, mais si vous avez le sentiment d'avoir un impact sur la société, et sur la façon dont les jeunes voient le monde, etc., sans avoir peur d'être jugé, comme il y en a beaucoup
 - Au niveau de la société (la commune par exemple)
 - Au niveau des élèves
 - Au niveau des différentes écoles
 - Au niveau de la commune
 - Autres impacts
- NP : Comme je l'ai dit, par le passé on faisait un peu plus des choses de l'ordre du bricolage et tout ça parce qu'on était un peu dans..., mais moi j'ai ces affinités avec ce qui est anthropologie, travail d'éducation au développement, ce qui m'a toujours passionné, alors on mélange ça maintenant avec ma collègue, **on parle vraiment d'ouverture du monde, des droits des enfants, cette année, de l'accessibilité à l'école, du travail des enfants, des cultures, des différences, d'identités, et ça c'est des choses très importantes pour les enfants ; de communication non-violente aussi**
- SD : ...c'est très actuel...
- NP : ...voilà, c'est ça et je pense que ces enfants, par le travail qu'on fait un petit peu, **ils arrivent à mieux situer, à mieux dire les choses, aussi, à être moins frustrés, moins avoir peur de dire les choses, j'ai la chance d'avoir une collègue qui est médiatrice quand il se passe quelque chose, elle intervient tout de suite, elle va pas dire : c'est de ta faute, elle va faire parler les jeunes : ça non, est-ce que tu as pensé à ça... ben non, ben voilà. On se met tout de suite à la place de l'autre aussi, même en étant enfant on se dit : ben tiens, c'est vrai... C'est l'ouverture d'esprit qui va être importante pour eux dans leur vie future, ça c'est quelque chose de primordial et je pense qu'on joue là-dessus, on joue vraiment plus sur comment eux vont se situer par rapport au monde, par rapport aux choses,** moi j'ai dans l'idée qu'on ne doit jamais rien imposer aux enfants, mais il faut juste leur faire prendre conscience des choses, voilà, pas imposer son idée, mais qu'ils sachent un peu ce qui se passe autour d'eux et qu'ils se situent par rapport à ça d'une manière un peu plus ...

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- SD : ...leur donner des outils, pour qu'ils puissent faire les choses d'une manière un peu différente...
- NP : ... mais pas juste aux enfants, aux parents aussi, on ne travaille pas juste avec les enfants, on travaille aussi avec les parents en ceci, leur donner les moyens... il y a des parents qui ne sont pas assez cadrants, il y a des parents qui sont beaucoup trop cadrants, on voit l'enfant qui n'en peut plus, qui ne fait que travailler, l'enfant, quand il a neuf ans, il n'est pas fait pour travailler, il a besoin de faire autre chose, bon voilà. Et voilà, c'est ajuster la balance à un moment donné comme ça, donner des clés un peu à tout le monde et nous aussi on apprend tous les jours, il n'y a pas que les enfants et les parents qui apprennent, nous aussi on apprend tout le temps.
- SD : Et est-ce que vous pensez avoir un impact au niveau de la commune, par exemple ? Est-ce que parce que vous êtes là, les gens ont une conscience de ce qui se passe
- NP : Je ne sais pas du tout

Attentes :

- SD : Alors la dernière question, qu'est-ce qui manque selon vous au sein de votre organisation ? Quelle devrait être sa priorité pour les mois à venir ?
- NP : (rires) ...un véhicule !!! (rires) bien oui, hein. On est fort..., ma collègue et moi on doit prendre les enfants, les balader d'un endroit à l'autre, ce serait un avantage d'avoir... Ce qu'on fait maintenant, au niveau peut-être ... en affinant peut-être encore certaines choses, parce que ça ne fait qu'un an qu'on est là, donc voilà, il y a encore des petites choses à affiner, on fait encore des petites erreurs, donc ça on doit parvenir à... c'est des petites choses. Maintenant, peut-être la possibilité d'avoir plus de locaux, plus de personnel disponible, voilà, ça c'est dans l'absolu. Et puis des outils, qui soient utilisables, on se retrouve fort coincés quand on veut faire des choses sur l'ouverture sur le monde etc. avec des classes dont la différence d'âge est énorme, de 6 à 11 ans, expliquer les choses à un enfant de six ans et à un enfant de onze ans, ce n'est pas du tout la même chose. Bon là, je pense qu'on manque peut-être de personnel à ce niveau-là, pour pouvoir dédoubler les classes pour l'activité proprement dite, faire deux groupes pour faire des activités beaucoup plus ciblées, pour plus de sens, peut-être plus en profondeur, oui, ça c'est peut-être quelque chose de frustrant, pour moi en tout cas, mais bon
- SD : Des dispositifs sont-ils mis en place au sein de votre organisation pour proposer des idées ?
- SD : Personnes à recommander ?
- NP : Le directeur, mais il va falloir s'accrocher, des parents et des enfants, mais il faut voir l'agenda de ces personnes-là
- SD : Et le vôtre, évidemment...

Annexe n° 15 : Retranscription Enfants – 20 minutes en focus group - Le Court Pouce

- Animatrice : Voilà, je vous présente Sébastien.

- SD : Bonjour à tous !

- Enfants : BOOONJOUUUUR Sééééééééééébaaaaaaaaaaastiennnnnnnnnnnn!

- Animatrice : Pendant 5 minutes, on va faire un petit jeu ici sous forme de questions, ça va être très sympa, et puis après, on fera l'animation. Je voudrais que vous soyez vraiment sympas avec lui pour répondre aux questions, parce que ça va lui permettre de faire un travail pour ses études. C'est très important pour lui. Ça va ?

SD : Tout d'abord merci de bien vouloir parler un petit peu avec moi, tout ce que vous allez me dire sera super important pour réussir mon année.

Je vais vous poser des questions sur ce que vous faites au Court Pouce. Je vais enregistrer chacun de vous mais pour ça il ne faut pas parler tous en même temps parce qu'alors je ne comprendrai plus rien quand je vous réécouterai. Chacun aura son tour pour répondre à la question.

Est-ce que vous êtes prêts ? Alors on commence !

Pourquoi est-ce que vous êtes à l'école des devoirs ?

- Enfant : Parce qu'on doit travailler, pour réussir mes études

- Enfant : Pour faire nos devoirs, pour faire des activités

- Enfant : Moi, je sais ! Pour que les profs nous aident

- Enfant : Apprendre à s'amuser et bien travailler pour qu'après on s'amuse bien en jouant

SD : C'est bien, vous avez encore des idées ? Non ? Dites-moi

- Enfant : EuHHHH ! ???

SD : C'est pas grave, on prend une autre question. Qu'est-ce que vous faites à la première heure de l'école des devoirs ?

- Enfant : On travaille

SD : Vous travaillez sur quoi ?

- Enfant : Sur nos devoirs, et là on peut demander à un prof s'il veut bien nous aider à faire des math..., des choses comme ça...

Evaluation de l'impact d'une ASBL

SD : ...sur des choses où vous avez des difficultés ? ou pas forcément

- Enfant : quand on a des difficultés sur les fractions, donc on ???

SD : OK. Dis-moi.

- Enfant : En premier, avant de –faire les devoirs ???- avant, on joue cinq minutes dehors.

SD : Vous jouez d'abord 5 minutes dehors ?

- Enfant : ...pour lire

SD : Pour lire, d'accord,

- Enfant : pour faire nos devoirs

SD : pour faire les devoirs, oui ?

- Enfant : pour des maths

SD : pour des maths, d'accord, personne d'autre ?

- Enfant : ??? mais les mathématiques c'était moi, aussi

SD : Et à la deuxième heure, qu'est-ce que vous faites à l'école des devoirs ?

- Enfant : des animations

SD : des animations comme quoi, par exemple ?

- Enfant : comme par exemple quand tu poses des questions

SD : c'est vrai que c'est une animation

- Enfant : on fait aussi des bricolages avec tous les gens de la classe

SD : tous les gens de la classe, tous les gens du Court Pouce

SD : De quelles activités vous vous souvenez ? Il y en a une que vous avez préférée, que vous avez adoré faire et dont vous avez envie de parler ? Oui, dis-moi.

- Enfant : la poule

SD : et c'est quoi la poule ?

- Enfant : mais... allez... on devait prendre un papier

SD : un papier pour faire une cocotte, c'est ça ? c'était un bricolage...

Indicateurs et critères de performance

- Enfant : moi j'ai bien aimé quand on a fait des décorations et qu'on a fait des fleurs

SD : vous avez fait des fleurs

- Enfant : j'aimais bien quand on a fait du macramé à ???

SD : du macramé à ???, oui, dis-moi

- Enfant : moi j'ai bien aimé quand on a pris une baguette comme ça, qu'on a dû enrouler c'était sur une fleur

- Enfant : moi j'ai aimé quand on a fait des gaufres

SD : des gaufres ?

- Enfants : ouaaaaaaaaaaaaais !

- Enfant : et ce qu'on a fait pour la fête des mères

- Enfant : des crêpes

SD : des crêpes ?

- Enfant : moi j'ai bien aimé quand on a fait le cinéma

- Enfant : moi je n'étais pas là

SD : Et toi, qu'est-ce que tu as aimé ?

- Enfant : moi j'aimais tout, j'aimais bien ben tout quoi 4:50

- Enfant : moi, ce que je préférais le plus, c'est le truc qu'on devait mettre dans la boîte, allez...

- Enfant : ah oui, pour Haïti

SD : Donc en fait, vous apprenez plein de choses sur plein de sujets différents

- Enfant : oui,

SD : OK. Quand vous travaillez avec quelqu'un, est-ce que vous travaillez toujours avec la même personne ou est-ce que vous changez parfois ?

- Enfants en chœur : (brouhaha)

- Enfant : ça dépend des personnes

- Enfant : des fois il y a des personnes qui sont malades, ??? alors on change

- Enfant : ça dépend des jours

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- Enfant : (difficilement audible : idée générale → il travaille avec des personnes différentes en fonction des matières différentes)

SD : Alors, est-ce que vous aimez venir à l'école des devoirs ?

- Enfants en chœur : Oui!!!

SD : Et toi, tu n'aimes pas trop venir à l'école des devoirs ?

- Enfant : Non !

- Enfant : Moi aussi

SD : Non ? Pourquoi ?

- Enfant : (ne répond pas)

- Enfant : moi j'adore

- Enfant : moi j'adore

- Enfant : moi aussi

SD : Et pourquoi tu n'aimes pas ?

- Enfant : Il me force

SD : On te force à venir ? C'est lui qui te force à venir ?

- Enfant : C'est son papa !!!!!

(rires)

SD : Et toi, pourquoi tu n'aimes pas venir à l'école des devoirs ? C'est parce qu'il faut travailler un peu à la première heure ?

- Enfant : Ouais !

SD : Et tu n'aimes pas trop faire tes devoirs ?

- Enfant : Moi aussi !

- Enfant : moi j'aime bien...

- Enfant : c'est pourri comme la ???

- Enfant : NON !!! c'est pas pourri !!!! si on faisait pas de devoir, on saurait rien faire

- Enfants : (inaudible)

Indicateurs et critères de performance

- Enfant : Ouais, c'est coool !

(Les enfants débattent entre eux de la nécessité de faire les devoirs, de parler, de l'utilité de venir au Court Pouce...)

SD : Donc pour toi, c'est super utile de venir ici,

- Enfant* : mais NON !!! parce que moi j'écoute bien en classe !!!

SD: ...tu écoutes bien en classe

- Même enfant* : ...pas comme certains!!!

- Enfant : ...et toi t'es une ??? qui n'écrit...

- Même enfant* : ...j'te préviens !!!!!!!

« Dispute » entre deux enfants au sujet de qui étudie bien ou pas en classe, l'animatrice interrompt l'échange.7:47

SD : Alors, est-ce que depuis vous venez à l'école des devoirs ça va mieux à l'école?

- Enfant : Oui !

- Enfants en chœur : Oui !!!

→ Difficilement audible→ sens global : Les enfants discutent entre eux de la facilité de faire les devoirs à l'école des devoirs pour pouvoir jouer après, et être en ordre pour l'école.

- Enfant : moi j'ai tout fini mes devoirs

SD ...tu as tout fini tes devoirs ?

- Enfant : ouais, j'ai plus rien à faire

SD : Est-ce que vous comprenez mieux ce que vous faites à l'école, parce que vous venez ici, vous comprenez mieux ?

- Enfant : Oui.

SD : Dis-moi

- Enfant : ...ça arrive que je comprends pas tout

- Enfant : ...mathématique ?

- Enfant : ...non !

Evaluation de l'impact d'une ASBL

- Enfant : ...lecture ?

- Enfant : ...non !

- Enfant : ...fourchette, couteau !

- Enfant : ...non !

- Enfant : ...contrôle !

- Enfant : ...non !

- Enfant : ...nourriture !

SD : ...et toi, est-ce que tu comprends mieux depuis que tu vas à l'école des devoirs ?

- Enfant : Oui,

SD : Oui, tu as l'impression qu'à l'école ça va mieux ?

- Enfant : Oui.

SD : ...et toi ?

- Enfant : ouais

SD : ...aussi ! et toi ?

- Enfant : oui

SD : Est-ce que vous vous faites plein d'amis quand vous venez à l'école des devoirs ?

- Enfants en chœur : OUIIIIII !!! – C'est génial – (babillages sur les amis)

Est-ce que vous avez le temps de finir vos devoirs ?

- Enfants en chœur : Oui !!!

SD : ...la plupart ?

- Enfant : ...moi oui !

SD : Donc après, à la maison, ce n'est plus que des jeux ?

- Enfant : ...télé !!!!!

SD : ...vous regardez la télé... pour s'amuser, quoi...

- Enfant : ...regarder longtemps la télé... et jouer sur la tablette, écouter de la musique

Indicateurs et critères de performance

- Enfant : ...moi, tous les jours (brouhaha)

- Animatrice : ...pas tous en même temps !

- Enfant : ...on regarde la télé, puis la tablette,

SD : J'ai une dernière question, maintenant, chacun va y répondre, chacun son tour :

- Enfant : ...qu'est-ce qu'on mange ?

SD : est-ce que vous avez de meilleurs bulletins depuis que vous venez à l'école des devoirs ?

- Enfants : Ouiiiiiiiiiiiiiiiii !!

- Enfant : Non, pas toi M....

- Enfant* : Ce que tu devrais poser comme question c'est : est-ce que vous aimez l'école des devoirs ?

- Enfants en chœur : OUIIIIIII !!!!! (une voix dit : non)

SD : Je l'ai déjà posée, c'est que tu n'as pas bien écouté...

- Même enfant* : ...c'était la première alors!...

- Enfant : ... c'était il y a dix minutes !

- Enfant :

Voilà les enfants ! Je vous remercie beaucoup !



Annexe n° 16 : Diagnostic 26000

Lien :

<http://test4.net/sv/PrjTestJ2?CODETEST=02736&REFTEST=ISO26000&FROM=WNpl83tW7u&QUOI=LSks85bX2c>

En répondant à quelques questions simples, nous vous proposons de réaliser un premier diagnostic de votre organisation vis à vis de la norme ISO 26000. Auparavant, vous devez choisir l'entité sur laquelle vous souhaitez réaliser l'évaluation. Pour un diagnostic efficace, vous devez répondre à l'ensemble des questions en gardant en tête le même périmètre pour cette entité.

Répondez le plus spontanément possible : dès la réponse à la dernière question vous découvrirez le profil de votre entité sur les 7 questions centrales de l'ISO 26000.

● **L'entité évaluée est :**

- ☐ une entreprise
- ☐ une collectivité locale, territoriale
- ☐ une association, ONG
- ☐ un syndicat, une fédération
- ☐ une administration, un établissement d'enseignement
- ☐ autres :

● **L'effectif de l'entité évaluée comprend :**

- ☐ moins de 10 personnes
- ☐ 10 à 50 personnes
- ☐ 50 à 250 personnes
- ☐ 250 à 500 personnes
- ☐ 500 à 5.000 personnes
- ☐ 5.000 à 10.000 personnes
- ☐ plus de 10.000 personnes

● **Votre niveau de responsabilité dans cette entité :**

- ☐ vous la dirigez, vous élaborez sa stratégie
- ☐ vous encadrez, vous aidez à mettre en oeuvre la stratégie
- ☐ vous exécutez

● **Votre genre :**

- ☐ féminin
- ☐ masculin

Merci d'indiquer votre degré d'adhésion sur les affirmations suivantes.

- ☐ -- Pas du tout d'accord
- ☐ - Plutôt pas d'accord
- ☐ + Plutôt d'accord
- ☐ ++ Tout à fait d'accord
- ☐ N/A Non applicable

Indicateurs et critères de performance

1. Gouvernance	--	-	+	++	N/A	justifications, commentaires
Les dirigeants de l'entité ont défini des valeurs, cohérentes avec les principes du Développement Durable.	●	●	●	●	○	
Une approche stratégique a été définie, déclinée en plan d'actions et objectifs.	●	●	●	●	○	
La stratégie a été communiquée, les collaborateurs de l'entité sont associés à son déploiement.	●	●	●	●	○	
Des indicateurs (environnement, sociaux, économiques...) sont suivis régulièrement pour piloter les activités de l'entité.	●	●	●	●	○	
Une démarche d'amélioration continue de l'entité est en place (plan d'actions, revue de direction, bench marking...)	●	●	●	●	○	
L'entité a identifié ses différentes parties prenantes. Leurs attentes sont prises en considération dans les processus de décision de l'entité.	●	●	●	●	○	
L'entité rend compte de l'impact de ses actions et décisions, de façon transparente, vers l'ensemble des parties prenantes.	●	●	●	●	○	
L'entité veille à appliquer les réglementations des territoires sur lesquels elle intervient ainsi que les textes de référence internationaux.	●	●	●	●	○	
2. Droits de l'Homme	--	-	+	++	N/A	justifications, commentaires
L'entité a identifié les risques de non-respect des Droits de l'Homme, sur sa chaîne de valeur (fournisseurs, clients, collaborateurs, prestataires, sous traitants...) et les territoires sur lesquels elle intervient.	●	●	●	●	○	
L'entité s'est organisée pour prévenir et régler les situations à risques qu'elle pourrait rencontrer vis à vis des droits de l'Homme.	●	●	●	●	○	
L'entité identifie les différents types de complicités (active et passive) impliquant les parties prenantes. Elle s'organise pour les prévenir.	●	●	●	●	○	
En cas d'atteinte constatée aux droits de l'Homme, l'entité engage un dialogue avec les parties prenantes concernées pour y remédier.	●	●	●	●	○	
L'entité prévient la discrimination, notamment vis à vis des groupes vulnérables, dans ses relations avec ses collaborateurs et l'ensemble de ses partenaires (usagers, clients, fournisseurs, sous traitants...).	●	●	●	●	○	
L'entité respecte les droits civils et politiques (vie privée, droit à la propriété, justice, libertés d'expression et de réunion...).	●	●	●	●	○	
L'entité respecte les droits économiques, sociaux et culturels (éducation, travail, liberté d'association, religion, niveau de vie, protection sociale...).	●	●	●	●	○	
L'entité respecte les droits fondamentaux au travail (droits à la négociation collective, élimination du travail des enfants, du travail forcé ou obligatoire...).	●	●	●	●	○	

3. Relations et conditions de travail	--	-	+	++	N/A	justifications, commentaires
Les relations employeur-employé sont équilibrées, basées sur le respect des droits et des devoirs de chacun. Elles s'efforcent de limiter la précarité.	●	●	●	●	○	
L'entité assure des conditions de travail justes et appropriées. Elle garantit une protection sociale décente (prévoyance, retraite...).	●	●	●	●	○	
L'entité favorise et entretient le dialogue social avec ses collaborateurs et l'ensemble des personnes concernées par ses activités.	●	●	●	●	○	
L'entité prend toutes les mesures nécessaires pour garantir la santé et la sécurité des personnes (éléments de protection individuelle et collective, ergonomie des postes de travail, risques psychosociaux...).	●	●	●	●	○	
L'entité développe son capital humain, c'est à dire assure le développement des compétences et l'employabilité de chaque personne.	●	●	●	●	○	
4. Environnement	--	-	+	++	N/A	justifications, commentaires
L'entité a identifié les différents types de pollutions engendrées par ses activités, produits et services. Elle prend les mesures nécessaires pour les prévenir et les réduire.	●	●	●	●	○	
L'entité a identifié les différentes ressources consommées par ses activités, produits et services (eau, matières premières, énergies...). Elle met en oeuvre des actions visant à réduire et optimiser ces consommations.	●	●	●	●	○	
L'entité a identifié les impacts de ses activités sur les changements climatiques. Elle prend des mesures permettant de les réduire.	●	●	●	●	○	
L'entité préserve, voire développe, la biodiversité (espèces animales et végétales dans leur milieu naturel, diversité génétique, protection des écosystèmes...) en lien avec ses activités, produits et services.	●	●	●	●	○	
5. Loyauté des pratiques	--	-	+	++	N/A	justifications, commentaires
L'entité a mis en place un dispositif (charte, formation, contrôles...) de lutte contre la corruption sur ses activités (achats, ventes...).	●	●	●	●	○	
L'entité encourage le développement de politiques publiques responsables. Elle veille à éviter les conflits d'intérêt, les abus d'autorité, d'influence ou de manipulation.	●	●	●	●	○	
L'entité a identifié les risques et mis en oeuvre des programmes visant à prévenir les pratiques de concurrence déloyale.	●	●	●	●	○	
L'entité promeut, tout au long de sa chaîne de valeur, les principes et pratiques de la responsabilité sociétale.	●	●	●	●	○	
L'entité a mis en place des procédures visant à garantir le respect des droits de propriété (brevet, propriété intellectuelle, droits d'auteurs, foncier, ressources naturelles...).	●	●	●	●	○	

Evaluation de l'impact d'une ASBL

6. Questions relatives aux consommateurs	--	-	+	++	N/A	justifications, commentaires
Les pratiques commerciales de l'entité sont loyales; les contrats et les informations fournies aux consommateurs ou usagers sont clairs.	●	●	●	●	○	
Les produits et/ou services de l'entité sont conçus et proposés dans le respect de la santé et la sécurité des consommateurs ou usagers.	●	●	●	●	○	
L'entité promeut les principes de la consommation durable auprès de ses clients ou usagers (modes de consommation, recyclage...).	●	●	●	●	○	
L'entité a mis en oeuvre des procédures pour traiter toutes les demandes des clients, consommateurs ou usagers (réclamation, défaillance, litige, compensation...).	●	●	●	●	○	
L'entité préserve la vie privée des consommateurs ou usagers.	●	●	●	●	○	
Si l'entité est concernée par la fourniture de services essentiels (eau, propreté, énergie, transport, communications...) elle en assure le droit d'accès à toutes les populations.	●	●	●	●	○	
L'entité sensibilise ses consommateurs, clients ou usagers aux enjeux du Développement Durable en lien avec ses activités, services ou produits.	●	●	●	●	○	
7. Communauté et développement local	--	-	+	++	N/A	justifications, commentaires
L'entité prend en compte les contextes spécifiques locaux. Elle participe à la vie des territoires sur lesquels elle est implantée, des communautés (physiques et virtuelles) au sein desquelles elle opère.	●	●	●	●	○	
L'entité participe à l'éducation des habitants de son territoire, des membres des communautés. Elle respecte les cultures et intérêts, participe à leur maintien.	●	●	●	●	○	
L'entité s'implique dans la création d'emplois et le développement des compétences sur ses territoires d'implantation.	●	●	●	●	○	
L'entité utilise ses ressources matérielles et immatérielles pour contribuer à développer les savoir, savoir faire et technologies du territoire (transfert et diffusion de technologies et compétences).	●	●	●	●	○	
L'entité contribue au développement économique des territoires (partage de richesses, niveaux de salaires et pensions, investissements locaux, impôts, infrastructure et services...).	●	●	●	●	○	
L'entité prend les mesures nécessaires pour éliminer les impacts néfastes de ses activités sur la santé des habitants. Elle agit pour la préserver.	●	●	●	●	○	
L'entité contribue par ses actions et investissements au développement de la société (achats locaux, programme d'éducation, partenariats...).	●	●	●	●	○	

Score obtenu par le Court Pouce sur base de l'outil Diagnostic 26000 complété par Monsieur Luc Descamps, Directeur de la Chaloupe.

DIAGNOSTIC 26000

Votre profil

Nous vous remercions pour votre participation. Voici la synthèse de votre profil.

1. Gouvernance	81	
2. Droits de l'Homme	96	
3. Relations et conditions de travail	85	
4. Environnement	75	
5. Loyauté des pratiques	75	
6. Questions relatives aux consommateurs	75	
7. Communauté et développement local	89	

Annexe n°17 : Décret école des devoirs de la Communauté Française de Belgique



Accueil > [Qu'est-ce qu'une École de Devoirs ?](#) > Missions des Écoles de Devoirs ?

Rechercher OK

- ACCUEIL
- QU'EST-CE QU'UNE ÉCOLE DE DEVOIRS ?
 - MISSIONS DES ÉCOLES DE DEVOIRS ?
 - QUE FONT LES ÉCOLES DE DEVOIRS ?
 - HISTORIQUE DES EDD
- OÙ TROUVER UNE ÉCOLE DE DEVOIRS ?
- COMMENT CRÉER UNE ÉCOLE DE DEVOIRS ?
- JE SUIS UNE EDD
- VOUS VOULEZ VOUS INVESTIR ?
- CONTACT

Quels sont les missions des Écoles de Devoirs ?

Le décret relatif à la reconnaissance et au soutien des écoles de devoirs stipule que les missions générales des écoles de devoirs, des Coordinations régionales et de la Fédération sont de favoriser :

1. Le **développement intellectuel de l'enfant**, notamment par le soutien à sa scolarité, par l'aide aux devoirs et par la remédiation scolaire ;
2. Le **développement et l'émancipation sociale de l'enfant**, notamment par un suivi actif et personnalisé, dans le respect des différences, dans un esprit de solidarité et dans une approche interculturelle ;
3. La **créativité de l'enfant**, son accès et son initiation aux cultures dans leurs différentes dimensions, par des activités ludiques, d'animations, d'expression, de création et de communication ;
4. L'**apprentissage de la citoyenneté et de la participation**.

Les écoles de devoirs, les Coordinations régionales et la Fédération développent ensemble un travail pédagogique, éducatif et culturel de soutien et d'accompagnement à la scolarité ainsi qu'un travail de formation citoyenne des enfants : ces dimensions conjointes et complémentaires sont toutes deux nécessaires à la reconnaissance comme écoles de devoirs.

Consulter :

-  [Décret relatif à la reconnaissance et au soutien des Écoles de Devoirs](#) (28/04/2004)
-  [Décret modifiant le décret du 28 avril 2004 relatif à la reconnaissance et au soutien des Écoles de Devoirs](#) (12/01/2007)



Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles.





Accueil > [Qu'est-ce qu'une École de Devoirs ?](#) > Que font les Écoles de Devoirs?

Rechercher OK

- ACCUEIL
- QU'EST-CE QU'UNE ÉCOLE DE DEVOIRS ?
 - MISSIONS DES ÉCOLES DE DEVOIRS ?
 - QUE FONT LES ÉCOLES DE DEVOIRS ?
 - HISTORIQUE DES EDD
- OÙ TROUVER UNE ÉCOLE DE DEVOIRS ?
- COMMENT CRÉER UNE ÉCOLE DE DEVOIRS ?
- JE SUIS UNE EDD
- VOUS VOULEZ VOUS INVESTIR ?
- CONTACT

Que font les Écoles de Devoirs ?

Des ateliers pour apprendre à apprendre

- Communiquer à l'enfant le goût et l'envie d'apprendre.
- Proposer au jeune une variété d'outils lui permettant d'être autonome, acteur de ses apprentissages.
- Apprendre à l'enfant à gérer son temps, à s'organiser, afin de pouvoir équilibrer les moments de travail et de plaisir.

Des activités culturelles, ludiques, sportives, citoyennes,...

- Ateliers de lecture, d'écriture, d'expression orale, corporelle ou artistique.
- Jeux et activités sportives en équipes, pour apprendre aux enfants le « vivre ensemble ».
- Sorties culturelles.
- Participation active à la vie que quartier.

Des moments de temps libres

pour permettre à l'enfant de se ressourcer, s'amuser, se détendre mais aussi ne rien faire.



**Une École de Devoirs,
mille lieux de vie**

...car on n'y découvre de nombreuses choses toutes plus intéressantes et importantes les unes que les autres. C'est bien plus qu'un lieu où l'enfant trouvera de l'aide pour faire ses devoirs.

mille lieux de vie !

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles.



Source : <http://www.ecolesdedevoirs.be/missions>

Annexe n°18 : Règlement de l'école des devoirs de l'ISC Waterloo

ECOLE DES DEVOIRS REGLEMENT

Chers Parents,

Nous avons pris bonne note de l'inscription de votre enfant à l'école des devoirs.
Par souci d'efficacité, nous tenons à attirer votre attention sur les faits suivants :

1. L'école des devoirs n'est ni une étude surveillée, ni une garderie.

L'école des devoirs propose une aide aux élèves qui éprouvent des difficultés à mener à bien, de façon individuelle, leur travail à domicile.
2. Cette aide est entièrement gratuite et assurée par des professeurs de l'école.
3. L'école des devoirs a lieu 2 ou 3 fois par semaine en fin de journée.
Ces heures sont fixes et placées dans l'horaire des élèves :
de 15.20 à 16.20.
4. L'élève inscrit s'engage à suivre l'école des devoirs avec régularité et à y travailler de façon sérieuse.
Tout manquement entraînera l'exclusion définitive de l'école des devoirs.
5. L'école des devoirs revêt un caractère obligatoire pour l'élève inscrit.
6. C'est le conseil de classe qui évalue périodiquement la nécessité de poursuivre ou non l'école des devoirs.
7. La vérification du travail est mentionnée par un paraphe dans la rubrique travail à réaliser.
Les parents peuvent ainsi vérifier ce qui a été fait et ce qui reste à faire.

Talon à remettre au professeur de l'école des devoirs :

Concerne : _____
Élève de : _____

Nous avons pris connaissance du règlement de l'école des devoirs et nous nous engageons à le respecter.

Date :
Signature de l'élève

Signature des parents

Annexe n°19 : Evaluation de l'école des devoirs de l'Institut des Sacrés-Cœurs de Waterloo

Etaient présents :

- Mr Dekelver
- Mme Finkels
- Mme Houdé
- Mr Leemans
- Mme Richez

Evaluation globale :

Une impression très positive se dégage après cette première période de fonctionnement.

Les élèves qui suivent l'école des devoirs en retirent énormément de bénéfices au niveau de la réalisation de leur travail à domicile, les résultats scolaires le prouvent.

Les élèves sont très demandeurs.

Les professeurs de l'école des devoirs éprouvent la satisfaction de faire un travail très utile et rentable.

Rôle de l'école des devoirs :

Actuellement, les tâches qui incombent à l'école des devoirs relèvent de :

- L'organisation du travail à domicile
- La mise au travail
- La mise en ordre des notes de cours
- La méthode de travail
- La vérification des travaux
- La répétition des leçons
- L'explication des divers points de matière

Les tâches soulignées ne doivent cependant pas incomber à l'école des devoirs.

Ces difficultés doivent être traitées aux cours de remédiation et de méthode de travail.

Collaboration entre les professeurs et l'école des devoirs.

Les professeurs de l'école des devoirs ont hélas trop souvent le sentiment de faire cavalier seul :

- Le journal de classe de la classe n'est pour ainsi dire jamais complété, et ce essentiellement pour la rubrique travail à réaliser.
- Aucune demande particulière ne leur est adressée via le casier prévu à cet effet.
- Aucun retour des professeurs, en ce qui concerne le travail réalisé par les élèves, n'est adressé à l'école des devoirs.

Si on veut être efficace, une coopération étroite entre les professeurs de la classe et ceux de l'école de devoirs est capitale. Il est donc demandé à chacun d'y être particulièrement attentif. Vous trouverez ci-joint la liste des élèves inscrits, afin que vous puissiez transmettre, si nécessaire, au professeur de l'école des devoirs, des informations pour les élèves concernés.

Autres difficultés rencontrées et solutions apportées.

La tenue de la feuille de route est fastidieuse, prend de nombreuses et précieuses minutes de l'heure consacrée à la réalisation du travail scolaire.

→ La feuille de route est donc abandonnée, la vérification du travail est mentionnée par un paraphe dans la rubrique travail à réaliser.

Le suivi à domicile après l'école des devoirs n'est pas toujours assuré :

- Le travail n'est pas achevé à la maison.
- La feuille de route n'est pas signée.

→ Comment responsabiliser les parents et les élèves ?

La plage horaire 16.10 → 17.00 pour les élèves de première est assez pénible.

→ L'horaire de l'année scolaire prochaine veillera si possible à en tenir compte.

Le groupe de 1A, fort nombreux et peu homogène, doit fonctionner à deux vitesses :

- Certains élèves ont simplement besoin d'un cadre, d'être mis au travail, puis réalisent les tâches avec assez bien d'autonomie.
- D'autres élèves ont besoin d'être assistés à tout niveau : l'organisation du travail à domicile, la mise au travail, la mise en ordre des notes de cours, la méthode de travail, la vérification des travaux, la répétition des leçons, l'explication des divers points de matière, ...

→ Une solution pourra peut-être être apportée par le soutien d'élèves de 5^{ème} et 6^{ème} (proposition émise lors de la réunion des délégués).

Evaluation des élèves

Le conseil de classe évaluera fin de chaque période, pour chaque élève inscrit à l'école des devoirs, les besoins en matière d'aide pour la réalisation du travail à domicile.

Merci pour votre lecture attentive.

M-H Houdé

Annexe n° 20 : Enquête relative au travail à domicile

**INSTITUT DES SACRES-CŒURS**

Place Albert Ier 02/354.01.86
Rue Théophile Delbar 9 02/354.53.06

1410 WATERLOO

Nom de l'élève :	Année scolaire 2014-2015
Prénom de l'élève :	Classe :

Enquête relative au travail à domicile

Chers Parents,

Le travail scolaire à domicile fait partie intégrante du métier d'élève.

Les professeurs du 1^{er} degré y sont particulièrement attentifs et souhaitent que chaque élève puisse mener à bien les tâches qui lui sont confiées.

Dans ce but, afin de mieux cerner votre enfant et de connaître ses habitudes de travail à domicile, nous vous demandons de compléter le questionnaire qui suit.

Les informations ainsi recueillies permettront à l'équipe pédagogique de mettre en place, au besoin, un dispositif d'aide efficace.

1. Combien de temps par jour votre enfant consacre-t-il au travail à domicile ?

☐ moins d'une ½ heure ☐ 1 heure ☐ 2 heures au plus

2. Travaille-t-il tous les jours au même rythme ?

☐ oui ☐ non

3. Est-il facilement distrait, éprouve-t-il des difficultés à rester concentré ?

☐ oui ☐ non

4. A-t-il la possibilité de s'isoler dans une pièce pour étudier et réaliser ses devoirs ?

☐ oui ☐ non

5. Lors de la réalisation du travail à domicile y a-t-il :

- | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|
| - Un adulte qui est présent ? | ☐ oui | ☐ non |
| - Un adulte qui surveille le travail ? | ☐ oui | ☐ non |
| - Un adulte qui vérifie le travail ? | ☐ oui | ☐ non |

6. Votre enfant est-il autonome ?

☐ oui ☐ non

Evaluation de l'impact d'une ASBL

7. Demande-t-il de l'aide ?

☐ Toujours

☐ Souvent

☐ Parfois

☐ Jamais

8. A domicile, a-t-il à sa disposition :

- | | | |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|
| - Un dictionnaire ? | ☐ oui | ☐ non |
| - Un atlas ? | ☐ oui | ☐ non |
| - Une bibliothèque ? | ☐ oui | ☐ non |
| - L'accès à Internet ? | ☐ oui | ☐ non |

9. Est-il capable de s'organiser et de planifier son travail ?

Prend-il de l'avance sur les tâches futures à réaliser ?

☐ oui

☐ non

10. Votre enfant est-il ordonné ?

☐ oui

☐ non

11. Votre enfant est-il soigneux ?

☐ oui

☐ non

12. Epreuve-t-il des difficultés particulières dans certaines branches ?

☐ oui

☐ non

Si oui lesquelles ?

13. A-t-il déjà bénéficié d'une aide extérieure ?

☐ oui

☐ non

Si oui laquelle ?

14. Actuellement bénéficie-t-il d'une aide extérieure ?

☐ oui

☐ non

Si oui laquelle ?

15. Selon vous une aide extérieure lui serait-elle profitable ?

☐ oui

☐ non

Annexe n° 21 : Proposition de Carnet de Communication

Toutes les propositions sont à titre d'exemple et nécessitent une personnalisation par l'école elle-même

Le Carnet de Communication :

un outil de communication, d'échange et d'évaluation

Avertissement.

Le contenu de ce carnet se base sur les témoignages des intervenants du Court Pouce et sur les principaux critères d'évaluation qui en sont ressortis. La présentation reste donc un exemple de ce qui peut être proposé et les questionnaires donnent une idée de ce qui pourrait être fait.

Le nombre d'items (4) a été choisi en relation avec le DIAG 26000 pour conserver la cohérence.

Qu'y mettre ?

1. Couverture →
 - Image/Logo (pourrait faire lieu à un concours entre les enfants)
 - Identité de l'enfant
 - Son école
 - Sa classe
 - Son domicile
2. Présentation de La Chaloupe, du Court Pouce, calendrier, horaires, activités...
3. Identité du (des) animateur(s)-trice(s) responsables de l'institut, du bénévole ou volontaire et coordonnées de contact
Comment utiliser le Carnet de Communication
4. Pages réservées
 - aux communications entre
 - Instits-Court Pouce et inverse
 - Parents-Court Pouce et inverse
 - PMS-Court Pouce et inverse
 - aux « messages et réflexions, projets des enfants
 - aux messages des animateurs aux enfants : conseils, remarques...
5. « Questionnaires » d'évaluation (en décembre – fin mai) destinés
 - aux Instits.
 - aux enfants (pourraient être complétés pendant une heure d'activité)
 - aux animateurs
 - aux bénévoles/volontaires
 - aux parents
6. En dernière page, renseignements et réinscription, projets pour l'année future...



le Court Pouce

école des devoirs



CARNET DE COMMUNICATION

Je m'appelle :

Je vais à l'école de :

Je suis en :

J'habite :



Ensemble, un bout de chemin vers l'autonomie

La Chaloupe est un service d'Aide à la Jeunesse en milieu ouvert (AMO) agréé par la Fédération Wallonie-Bruxelles, pour les jeunes de 0 à 20 ans et leurs parents. Elle développe des actions individuelles et communautaires. Nous garantissons la plus stricte confidentialité et la gratuité.

<http://www.lachaloupe.be/spip.php?article1#.VVS2J47tmko>

le Court Pouce

école des devoirs

Depuis 2014, l'équipe de la Chaloupe J Court située à Court-Saint-Etienne a repris les activités de l'école de devoirs itinérante « le Court Pouce ». Ainsi, un jour par semaine, nous proposons une activité de deux heures alliant l'aide scolaire et des activités ludiques pour les enfants du primaire dans chaque école de l'entité après les cours.

Présences dans les écoles pour l'année scolaire académique 2014-2015

► LUNDI :	École de Tangissart	de 15h à 18h
► MARDI :	École de Sart	de 15h à 18h
► MERCREDI :	Ancienne école de Beaurieux	de 13h à 16h
► JEUDI :	École de Wisterzée	de 15h à 18h
► VENDREDI :	Collège-Saint-Étienne	de 15h à 18h

Stages durant les vacances

- Toussaint
- Noël
- Pâques
- Juillet (2 semaines)
- Août (2 semaines)

Pour informations et inscriptions :
La chaloupe J Court au 010/62.17.80 ou 0479/478.292 ou 0496/123.118

<http://www.lachaloupe.be/spip.php?article681#.VVS2AY7tmko>

Comment utiliser le Carnet de Communication

Que tu sois :



**Papa ou
Maman**

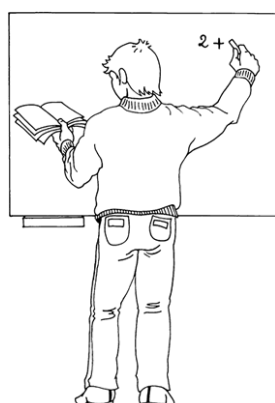
**Animateur ou
Animatrice**



**Bénévole
retraité
ou
Volontaire**



Ecolier



**Instituteur
ou Institutrice**

ou PMS

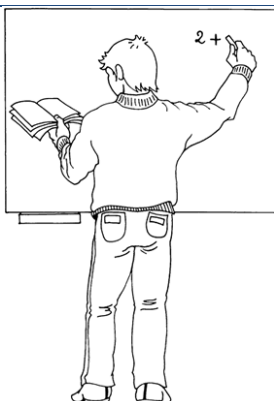
**Une page sera réservée au PMS
dans la dernière partie du Carnet**



... tu peux prendre ton **et écrire dans les cases qui te sont réservées toutes tes informations, toutes tes idées, tes soucis, tes difficultés scolaires, tes projets, tes conseils, tes remarques... Ainsi nous pourrons mieux travailler tous ensemble...**

A la fin du Carnet, tu trouveras un questionnaire qui permettra à ton école des devoirs de faire aussi bien, sinon mieux l'année prochaine.

Cette année, je vais travailler et découvrir des tas de choses avec...



Mon Instituteur ou Institutrice :

Mon Animateur ou Animatrice :



Mon Bénévole ou Volontaire:

Page de communication

	MOI	
 Papa - Maman	Mon animateur-animateurice 	
 Mon/ma bénévole Volontaire	 Mon Instit...	

Page réservée au PMS

Intervention 1

Intervention 2

Intervention 3

Intervention 4

Evaluation de l'impact d'une ASBL

Pour les inscriptions :

Des journées de permanences sont prévues durant le mois de septembre afin de pouvoir accueillir les nouvelles demandes et afin d'organiser une rencontre entre parents/enfant et l'équipe du Court Pouce.

Pour les réinscriptions :

Veuillez compléter le formulaire en bas de page **ET** nous renvoyer la *charte signée*. Faites nous parvenir la *fiche médicale* s'il y a lieu (modifications). Conserver le *règlement d'ordre intérieur*. Tous ces documents sont mis à votre disposition en bas de page.

Consultez le site La Chaloupe – Ecole des Devoirs

<http://www.lachaloupe.be/spip.php?article681#.VVhytbntmko>

Projets pour l'année prochaine

Annexe n° 22 : Proposition de questionnaires d'évaluation de la performance du Court Pouce et de ses impacts sur ses parties prenantes

ATTENTION : Les questionnaires des animateurs et des bénévoles/volontaires sont vierges : par respect, nous ne nous permettons pas de rédiger des questions à la place des personnes concernées car il nous semble que ces questions doivent refléter leur expérience, leurs besoins, leur vécu.



Le Court Pouce et MOI, l'élève

Moi, je m'appelle

Consigne : Tu vas entourer la figure qui représente le mieux la réponse que tu veux donner. (Ce questionnaire devrait idéalement se faire en heure d'activité avec l'aide de l'animateur(trice))

Epanouissement personnel/social	Super	Bien	Bof	NON
Est-ce que tu vas plus volontiers à en classe depuis que tu vas au Court Pouce ?				
Est-ce que tu te disputes moins avec tes camarades ?				
Est-ce que tu t'es fait de nouveaux amis ?				
Est-ce que tu aimes les activités de découverte des autres enfants du monde ?				
Est-ce que tu es plus content à la maison depuis que tu vas au Court Pouce ?				
Est-ce que tu poses plus de questions en classe ?				
Est-ce que tu lèves plus le doigt pour répondre ?				
Si tu as des petits frères et sœurs, est-ce que tu te disputes moins avec eux ?				
...				
Total				
Amélioration du travail et des résultats scolaires	Super	Bien	Bof	NON
Est-ce que tu fais tous tes devoirs ?				
Est-ce que tu connais tes leçons ?				
Est-ce que tu as de meilleures notes en français ?				
Est-ce que tu as de meilleures notes en math ?				
Est-ce que tu as de meilleures notes dans les autres cours ?				
Total				

Evaluation de l'impact d'une ASBL

Autonomie	Super	Bien	Bof	NON
Est-ce que tu aimes faire tes devoirs tout seul à la maison ?				
Est-ce que tu penses à ranger ton cartable ?				
Est-ce que tu aimes plus faire des choses tout seul ?				
...				
				
				
Total				
Relations	Super	Bien	Bof	NON
Aimes-tu venir au Court Pouce ?				
Comment est l'aide que t'apportent les animateurs, les bénévoles et volontaires ?				
Comment te sens-tu dans le groupe d'élèves du Court Pouce ?				
...				
				
				
Total				

Dessine ou écris une activité que tu aimerais faire l'année prochaine :



Le Court Pouce et Nous, les parents de

Merci de prendre un peu de temps pour compléter ce questionnaire en entourant la figure qui vous semble le mieux correspondre à votre sentiment. Cela nous permettra de faire le bilan de cette année, et éventuellement de faire encore mieux l'an prochain.

Epanouissement personnel/social de votre enfant	++	+	-	--
Est-ce que votre enfant va plus volontiers à en classe depuis qu'il/elle va au Court Pouce ?				
Est-ce qu'il/elle se lève avec le sourire les jours d'école ?				
Est-ce qu'il/elle se dispute moins avec ses camarades ?				
Est-ce qu'il/elle s'est fait de nouveaux amis ?				
Est-ce qu'il/elle vous parle des activités de découverte des autres enfants du monde et autres ?				
Est-ce qu'il/elle est plus content(e) à la maison depuis qu'il va au Court Pouce ?				
Est-ce que son comportement s'est amélioré en classe ?				
S'il/elle a des petits frères et sœurs, est-ce qu'il/elle se dispute moins avec eux ?				
Est-il/elle moins timide ?				
Se contrôle-t-il/elle mieux/plus souvent ?				
Total				
Amélioration du travail et des résultats scolaires	++	+	-	--
Est-ce qu'il/elle fait tous tes devoirs ?				
Est-ce qu'il/elle connaît tes leçons ?				
Est-ce qu'il/elle a de meilleures notes en français ?				
Est-ce qu'il/elle a de meilleures notes en math ?				
Est-ce qu'il/elle a de meilleures notes dans les autres cours ?				
Total				

Evaluation de l'impact d'une ASBL

Autonomie	++	+	-	--
Est-ce qu'il/elle prend l'initiative de faire ses devoirs tout(e) seul(e) à la maison ?				
Est-ce qu'il/elle pense à ranger son cartable ?				
Est-ce qu'il/elle commence à faire des choses tout(e) seul(e) ?				
Propose-t-il/elle d'aider spontanément ?				
				
				
Total				
Relations et fonctionnement	++	+	-	--
Le Court Pouce a-t-il pu vous aider/rassurer à un moment dans l'année ?				
Quelle appréciation donneriez-vous à l'accueil reçu ?				
Quelle appréciation donneriez-vous aux moments de contact avec les animateurs, bénévoles, volontaires ?				
				
				
				
Total				

Suggestions pour l'année prochaine :

Le Court Pouce et Moi, l'animateur

Merci de prendre un peu de temps pour compléter ce questionnaire en entourant la figure qui vous semble le mieux correspondre à votre sentiment. Cela nous permettra de faire le bilan de cette année, et éventuellement de faire encore mieux l'an prochain. (voir avertissement p. 1)



Epanouissement personnel/social	++	+	-	--
Total				
Amélioration du travail et des résultats scolaires	++	+	-	--
Total				

Evaluation de l'impact d'une ASBL

Autonomie	++	+	-	--
				
				
				
				
				
				
Total				
Relations et fonctionnement	++	+	-	--
				
				
				
				
				
				
Total				

Suggestions pour l'année prochaine :


Le Court Pouce et Moi, le Bénévole, le Volontaire

Merci de prendre un peu de temps pour compléter ce questionnaire en entourant la figure qui vous semble le mieux correspondre à votre sentiment. Cela nous permettra de faire le bilan de cette année, et éventuellement de faire encore mieux l'an prochain. (voir avertissement p. 1)

Epanouissement personnel/social	++	+	-	--
Total				
Amélioration du travail et des résultats scolaires	++	+	-	--
Total				

Evaluation de l'impact d'une ASBL

Autonomie	++	+	-	--
				
				
				
				
				
				
Total				
Relations et fonctionnement	++	+	-	--
				
				
				
				
				
				
Total				

Suggestions pour l'année prochaine :



Le Court Pouce et Moi, l'Institut de

Merci de prendre un peu de temps pour compléter ce questionnaire en entourant la figure qui vous semble le mieux correspondre à votre sentiment. Cela nous permettra de faire le bilan de cette année, et éventuellement de faire encore mieux l'an prochain.

Epanouissement personnel/social de mon élève	++	+	-	--
L'élève est-il/elle plus heureux(se) de venir en classe depuis qu'il/elle participe à L'école des devoirs ?				
S'entend-il/elle mieux avec ses compagnons de classe ?				
Est-ce qu'il/elle s'est fait de nouveaux amis ?				
Est-ce qu'il/elle vous parle des activités de découverte des autres enfants du monde et autres ?				
Est-ce qu'il/elle est plus content(e) en classe depuis qu'il va au Court Pouce ?				
Est-ce que son comportement s'est amélioré ?				
....				
Amélioration du travail et des résultats scolaires	++	+	-	--
Est-ce qu'il/elle fait tous tes devoirs ?				
Est-ce qu'il/elle connaît tes leçons ?				
Est-ce qu'il/elle a de meilleures notes en français ?				
Est-ce qu'il/elle a de meilleures notes en math ?				
Est-ce qu'il/elle a de meilleures notes dans les autres cours ?				
Total				

Evaluation de l'impact d'une ASBL

Autonomie	++	+	-	--
Est-ce qu'il/elle prend l'initiative de compléter correctement son journal de classe ?				
Est-ce qu'il/elle pense à ranger son cartable ?				
Est-ce qu'il/elle ose poser des questions ?				
Lève-t-il/elle volontiers le doigt ?				
Propose-t-il/elle de faire certaines charges spontanément ?				
...				
Total				
Relations et fonctionnement	++	+	-	--
Quelle appréciation donneriez-vous à l'accueil reçu lorsque vous rendez visite aux animateurs ?				
Quelle appréciation donneriez-vous à la qualité d'écoute de l'équipe de l'EDD ?				
Quelle appréciation donneriez-vous aux réponses, réactions, retours suite à une demande de votre part ?				
....				
				
				
Total				

Suggestions pour l'année prochaine :