

## DÉVELOPPEMENT

---

### RECHERCHE-ACTION À SEVRAN

*Pour citer cet article*

---

LEPAGE F, BOUILLOT M. [2006], « Recherche-action à Sevrans » in La lettre de l'OCR no 3, Collectif de l'Offre Civile de Réflexion sur l'éducation populaire et la transformation sociale (disponible <http://www.mille-et-une-vagues.org/ocr/-La-lettre-de-l-OCR->)

#### Résumé

L'un des aspects les plus délicats d'une approche d'éducation populaire, dans l'observation du fonctionnement d'une ville comme Sevrans, consiste à s'intéresser à des avis subjectifs sans chercher à les annuler par de l'objectivité. Dans l'exemple d'une réunion de professionnels invités à relancer une dynamique partenariale sur un quartier, est il au fond possible pour le pouvoir politique, d'entendre la voix des personnes sous celle des agents... tentative de réponse de Michel Bouillot, directeur général des services à la Ville de Sevrans.

#### Table des matières

#### UN SITE D'OBSERVATION ET DE RECHERCHE ACTION À SEVRAN

La tyrannie du projet

Le rêve de la transversalité

L'enfer du diagnostic

L'illusion méthodologique

Le cauchemar de l'évaluation

Se connaître les uns les autres..

#### GOUVERNANCE OU DÉMOCRATIE LOCALE À SEVRAN

La question de la « participation »

La question de la «transversalité»

La question de l'évaluation

Une culture professionnelle à reconstruire

La question de la démarche «projet»

### UN SITE D'OBSERVATION ET DE RECHERCHE ACTION À SEVRAN

Par Franck Lepage

#### La tyrannie du projet

L'arrivée d'un chef de projet sur ce quartier, également appelé «développeur social », est présentée comme une « avancée significative ». Il est également dit que ce collectif est le « nerf de la guerre du projet social de territoire ». Enfin, (alors qu'aucun de ces termes n'est défini), il est demandé aux participants de réaliser un véritable «projet social de quartier » dont l'orientation principale serait la «participation des habitants ». D'entrée, la réunion est placée sous le grand écart paradoxal entre l'ambition affichée et les moyens mis en place.

Le « développeur social » rappelle que la dernière réunion avait eu lieu il y a un an. Qu'entre les deux il n'y arien eu! Il expose que la dernière réunion avait abouti à la constitution de trois groupes de travail qui n'ont pas fonctionné.

- L'un concernait la mise en place d'une fête de quartier,
- L'autre concernait la coordination des actions de prévention sur la santé,
- Un troisième concernait la mise en place d'un bar associatif.

De façon significative, la présente réunion accouchera également d'une décision de créer des groupes de travail. On peut se demander en vertu de quoi les mêmes causes ne produiraient pas

les mêmes effets, et on ne voit pas très bien pourquoi dans un an il ne serait pas fait état de l'absence de travail effectif de ces soi-disant « groupes de travail ». La question de la pertinence de ces réunions est posée et soulevée par plusieurs participants. L'impression est celle de « se réunir pour se réunir ». (Ce qui est peut-être au fond parfaitement exact). La proposition du développeur social, assez logiquement, à partir du moment où il garde la même méthode, (quelle autre alternative ?) est de baisser les exigences. Il propose ainsi de dégager des problématiques de travail « plus simples », en partant du principe qu'un bar associatif était un projet « trop compliqué ».

Nous avons là une illustration du grand écart entre la volonté de projets, la qualité des projets, et leur caractère surréaliste compte tenu des conditions réunies ou à réunir pour mener en oeuvre ces projets. Nous sommes donc dans une culture du projet dont l'essentiel consiste à faire des propositions de projet, mais jamais à les réaliser. C'est du projet pour le projet.

Il y a un paradoxe saisissant entre l'ambition prométhéenne présentée et demandée aux agents, et la faiblesse des méthodes de travail suggérées : il est en effet question :

- de « créer une dynamique large »
- de « monter des projets en commun »
- d'« analyser la situation »
- de « créer un projet commun de quartier ».

Cette demande paraît symptomatique d'une façon de laisser les agents se débrouiller avec des injonctions infiniment trop vaste. Élaborer un « projet de quartier » est, au sens propre comme au sens figuré, une mission impossible. En tout cas, impossible si le mode de production de ce projet commun est la réunion épisodique. Qu'est-ce qu'un projet de quartier ?

## Le rêve de la transversalité

L'injonction de transversalité se heurte quant à elle à la très forte division du travail social, dans laquelle chacun à l'impression et l'intention de défendre sa spécificité, sans même s'interroger sur la pertinence d'une telle spécificité. Un exemple en est donné par l'association de prévention qui déclare: « nous, on est dans l'éducatif, on n'est pas dans l'animation, on n'est pas des animateurs. On n'a pas à se marcher dessus, on n'est pas sur les mêmes terrains. Ou alors, on peut faire de l'animation mais dans une visée éducative. » Est-ce à dire que les animateur travaillent dans une visée qui n'est pas une visée éducative ? Nous avons ici un exemple d'une possibilité de travailler contradictoirement des missions. Quelles sont les missions des éducateurs spécialisés ? Et en quoi considèrent-ils qu'elles sont différentes de celles des animateurs ? Raison de plus pour travailler nos représentations de notre travail et du travail des autres !

Un exemple de l'injonction de transversalité est fourni par l'annonce la mise en service prochain d'un équipement pour la petite enfance sous la forme d'une crèche d'une capacité d'accueil de 20 places. La réponse concrète du politique est classiquement en termes d'équipements, de services, de biens matériels. Il est alors proposé au cours de la réunion : « de préparer la réussite de l'atterrissage de cet équipement sur le quartier ». On peut remarquer sans ironie l'utilisation du terme « atterrissage ». Cette crèche est peut-être une nécessité du point de vue de la hiérarchie (ou de la technocratie ?) en charge d'équiper cette ville, mais à entendre les expressions diverses, elle semble un ovni parachuté sur le quartier en l'absence apparente de toute concertation. Si concertation il y avait eu, on n'aurait pas besoin de proposer aux professionnels du quartier de préparer l'atterrissage de cette crèche. La démarche semble prise à l'envers. Maintenant que cette crèche arrive, on va se demander avec les habitants et avec les professionnels ce qu'il conviendra d'en faire. On voit mal alors comment qui que ce soit pourrait avoir envie de s'impliquer dans cette démarche. Par ailleurs une professionnelle de la petite enfance avoue elle-même sa surprise en apprenant qu'on allait lui donner une crèche sur ce quartier. Étant donné l'état de vétusté et de saleté des autres équipements de la petite enfance, si on lui avait posé la question elle aurait peut-être fait d'autres propositions que celle de la construction d'une crèche. Nous avons donc ici un exemple de ce que l'on peut appeler la participation ou l'absence de participation. L'intention généreuse et positive de la municipalité n'est pas ici à remettre en cause. Mais elle a décidé de ce qu'était le bon choix, ou a profité d'une opportunité de financements.

La démobilité, ou une certaine ironie résignée sont extrêmement perceptibles chez nombre de participants. Une participante rappelle une évidence: « on est tous pris par notre quotidien. Nous en avons assez de la multiplication des réunions. Que va-t-on dire à la fête de quartier sur l'ouverture d'un équipement qui accueille la petite enfance. Leur dire quoi ? À part que cela va avoir lieu ? Cette phrase est éblouissante. La seule chose effectivement à dire c'est que... cela va avoir lieu !

Elle rappelle par ailleurs les problèmes de recrutement liés aux salaires, et elle affirme qu'elle attendra dorénavant que cela ouvre effectivement parce qu'elle en a assez de faire des promesses de

partenariat depuis 2002, avec l'éducation nationale, avec la jeunesse, et de ne jamais rien voir venir.

Elle dit : « nous en avons assez d'être réunis en rond avec nos problèmes. » Elle explique avoir rejoint un réseau sur la petite enfance qui réfléchit en termes de projets sociaux. De fait, un groupe informel réuni à l'initiative privée de la directrice des assistantes sociales pour travailler avec un psychanalyste... ce qui peut s'apparenter à une démarche d'éducation populaire. Elle dit qu'elle en assez de réinventer l'eau chaude, ou plutôt l'eau tiède tous les matins.

Les gens qui viennent participer à ce type de réunion ne se font aucune illusion sur l'utilité de cette réunion. Ils demandent à ce que l'on n'épargne aux agents ce type de réunion qui n'ont pas de suivi.

## L'enfer du diagnostic

Alors que l'on demande aux professionnels de réaliser en commun un « diagnostic de quartier », le directeur général adjoint rappelle que déjà un petit séminaire avec un sociologue avait eu lieu qui avait abouti à un diagnostic de quartier. Il est également rappelé que l'éducation nationale de son côté s'était également lancée dans un diagnostic. Il est saisissant pour l'observateur extérieur de constater que ces diagnostics ne sont pas la matière de convocation de cette réunion. À quoi donc ont ils bien pu servir ? Pourquoi ne pas commencer ce type de réunion par une évaluation collective du diagnostic produit il y a un an, afin de ne pas repartir de zéro, mais plutôt de se mettre d'accord sur ce que l'on décide de retenir comme valable et des pistes de travail que l'on envisage de garder ? Face à ces diagnostics, l'injonction qui consiste à demander aux groupes « d'analyser la situation du quartier » est pour le moins symptomatique d'une routine consistant à toujours repartir à zéro et de ne pas avancer.. Ceci pose donc qu'une question centrale en termes de participation, qui est celle de la continuité du travail qui est produit, qui n'est pas seulement un problème d'efficacité, mais qui est également un problème de respect par rapport au travail qui est demandé aux personnes. Il n'y a rien de plus démobilisateur qu'un travail qui n'avance pas, que des réunions où l'on dit à la fois suivante la même chose qui vient d'être dite à la fois précédente. Ce type de réunion de coordination des agents devrait être banni si la possibilité n'existe pas de transformer ces réunions en une progression patente, sensible et rigoureusement organisée où des propositions claires seraient faites aux différents personnels. Le minimum d'une telle réunion serait l'enregistrement exhaustif de ce qui est dit, la dactylographie, et la transmission aux personnes pour réécriture. La réunion elle-même aurait pu commencer par une séance de lecture ou de relecture des principaux attendus de la réunion précédente. Ceci suppose la mise en place, l'embauche, et la formation, d'un personnel spécifiquement qualifié en termes de secrétariat, équipés d'outils performants et modernes, pour prendre en compte le contenu des réunions.

Cette réunion pose enfin la question de savoir ce que l'on a fait du diagnostic de l'intervenant précédent que l'on a salué.

La remarque complémentaire du directeur général adjoint concerne la nécessité d'un apprentissage ensemble sur des méthodes de travail. Il rappelle « qu'il y a des méthodologies à mettre au point, des formations communes à inventer, des dynamisations ». Il rappelle la nécessité « de ne pas partir dans toutes les directions. « Le séminaire a fait fuser dans toutes les directions des projets qui n'ont pas eu lieu ».

À l'occasion de la présentation du travail de l'association de préventions spécialisées qui va se redéployer sur le quartier du pont blanc, la question du partenariat se pose à nouveau. À la fois parce que l'association réclame ce partenariat en affirmant que « la prévention spécialisée seule n'est pas grand-chose », mais aussi parce qu'il est dit au cours de la réunion qu'il faudrait raisonner en amont et réfléchir à ce que tous attendent d'un club de préventions. ». Mais curieusement, encore une fois, tout le monde en reste là. Tout le monde en reste à ce constat qu'il faudrait travailler en amont à ce que chacun attend de la prévention. La phrase est plus souvent entendue est : « réfléchissons à cela ensemble ». En revanche, aucune proposition n'est faite pour mettre en place les conditions de cette réflexion en amont. Pourtant l'association rappelle à quel point le conseil général demande de plus en plus à la prévention spécialisée de travailler avec les plus jeunes, en relation avec les collègues et les écoles, sur la question des parents sur les vacances...

## L'illusion méthodologique

En réalité, on peut se demander si les participants ont conscience de ce que signifierait de réfléchir en amont à ce que chacun attend d'une action de prévention. En termes d'heures de travail, en termes de disponibilité, en termes de procédures de travail. Tout se passe comme s'il s'opérait une autocensure, chacun sachant très bien que dans la situation de surinvestissement dans le travail qui existe actuellement, il est quasiment impossible de dégager du temps supplémentaire.

Ainsi, lorsque le directeur général adjoint affirme : « qu'il y a un besoin de discuter nos désaccords sur un diagnostic partagé » ou encore « qu'il faut constituer un collectif de gens motivés par cette question », on peut se demander, alors qu'il est lui-même le directeur général adjoint, jusqu'à quel point il a conscience des conditions à réunir pour parvenir à ce qu'il demande et les moyens qu'il est

prêt à proposer et à mettre en oeuvre, alors que c'est lui qui en a le pouvoir. Une proposition ce

pendant vient de sa part, lorsqu'il demande : « qui souhaitent participer à un tel collectif » sa suggestion est de ne pas travailler en grand groupe mais en petits groupes. Mais alors on peut poser la question suivante : avec quelle qualification pour faire fonctionner un tel groupe ? Sur quel temps libéré ? De quelle manière sur la charge de travail ? On ne peut s'empêcher de relever la demande (attendrissante) du développeur social : « si chacun pouvait commencer un petit peu à réfléchir ? »

## Le cauchemar de l'évaluation

La question du droit à l'erreur, du droit aux tâtonnements, et du droit de transformer un échec dans un processus d'apprentissage pédagogique professionnel semble également l'une des questions au coeur d'une future démarche d'éducation populaire. Il s'agit de remettre en cause l'idéologie de l'évaluation positive, pour mettre en place un espace, un temps, une procédure, qui permettent de nommer de l'échec dans une visée pédagogique. (On apprend pas à faire du vélo autrement qu'en tombant). L'un des aspects redoutables de l'idéologie dominante des dispositifs, ou du nouveau management des compétences, ainsi que le rappelle le psychanalyste Christophe Dejours, est d'interdire le droit à l'échec et d'imposer une tyrannie de l'évaluation positive. Ceci peut être mis au coeur d'un travail d'éducation populaire du type université populaire. Il ne s'agit pas de créer un lieu qui fabrique de la langue de bois, mais un lieu d'apprentissage collectif. En ce sens, lorsque le directeur général adjoint pose la question de savoir si nous comprenons « quelles sont nos ressources de connaissance parmi nous », on pourrait tout aussi bien dire que ces ressources concernent autant nos échecs et nos tâtonnements que nos réussites. Ce que Luc Carton appelle « l'exercice coopératif du doute ». Enfin, lorsqu'il pose la question de savoir si nous connaissons la nature et le fonctionnement de ce nouvel équipement qui arrive sur le quartier, il me semble qu'il pose tout simplement la question de l'exercice pratique de la démocratie participative au sein des services. Il serait en effet intéressant d'associer chaque personne dans la définition de ce qu'est une crèche, des possibilités qui s'y trouvent, etc.

En l'absence de ces méthodes, nous avons un court-circuit entre d'une part le souhait, (où l'incantation, où l'ordre) de travailler ensemble, sans que les raisons ne soient comprises pour lesquelles les gens devraient travailler ensemble, et si on n'en reste qu'au niveau de la volonté politique et de l'impulsion et que l'on s'aperçoit que cela ne fonctionne toujours pas, alors on produit une démobilisation. Obliger les gens à travailler ensemble pour constater qu'ils ne travaillent toujours pas ensemble peut avoir un effet dévastateur. Cela n'est pas seulement un problème ni d'autorité, ni de suivi, même si ce problème existe. Lorsqu'on demande une serrure pour installer sur une porte et qu'il faut que cela prenne six mois en gravissant tous les échelons de la hiérarchie, cela est aussi un élément important à prendre en compte. La façon dont les demandes sont traitées et la façon dont des réponses leur sont apportées. On ne peut pas décréter la participation. On ne peut pas ordonner aux gens de participer. On ne peut pas ordonner aux agents de participer. C'est pour cela qu'il y a un problème de procédures. Par ailleurs, s'il n'existe pas d'instances légitimes où la participation puisse se mettre en oeuvre, et lorsque je parle de participation, je ne parle pas seulement des habitants mais je parle également de la façon dont les agents participent à la définition et la mise en oeuvre des politiques publiques, cela reste à construire.

## Se connaître les uns les autres..

L'un des paradoxes le plus souvent exprimé est le désir de « faire connaissance », de se connaître les uns des autres, tout en rappelant que le mode de la réunion est totalement insatisfaisant pour parvenir à ce résultat. Alors quelle procédure de travail peut-on imaginer autour de ce simple problème : se connaître les uns les autres d'un point de vue professionnel ? Mais est-il envisageable d'imaginer des formes d'actions ou de procédures d'éducation populaire, du type université populaire, qui ne passeraient par que par une connaissance professionnelle, mais qui impliqueraient une forme de connaissance personnelle, dans les limites acceptables et définies par la personne elle-même. Ce mélange de biographie et de qualification professionnelle est au coeur de la démarche de recherche action. La question : « quels habitants connaissons-nous ? », est une question redoutable. Au fond, qu'appellent-ils connaître, et qu'est-ce qui pour eux fait office de connaissance.

Le premier ingrédient à mobiliser est celui de la durée. Comment fait-on pour organiser un séminaire de trois jours, ou de cinq jours, ou de six jours, plutôt qu'une réunion de deux heures ? Manifestement, pour creuser des questions aussi complexes que de définir un projet de quartier, ou de mettre en place des recherches action, de travailler sur nos biographies, d'interroger la décentralisation ou de questionner le rapport social et politique à l'oeuvre dans les dispositifs de la gouvernance, il y a un problème de temps et de durée qui vient contrarier l'organisation et la planification classique du temps et du travail aujourd'hui. Le statut du temps dans l'organisation du travail est une question éminemment politique.

Un deuxième problème est le droit à mobiliser de la biographie. Il s'agit que les gens ne parlent pas

seulement des aspects techniques de leur métier, mais qu'ils puissent dire « je », c'est-à-dire qu'il puisse appuyer leur analyse professionnelle sur leur propre vécu. Les gens ne sont pas seulement des agents. Ils ont une histoire, une biographie qui façonne leurs représentations. Pourquoi par exemple veulent-ils absolument que les habitants participent ? Quelles représentations ont-ils des habitants et de la participation ? Qu'appellent-ils un habitant « Lambda » ? Qui est pour eux « madame Michu » ? En fonction de quelle histoire personnelle ? Quels sont leurs fantasmes ou leur niveau de connaissance sur les Arabes, ou les noirs, ou les pauvres ? Parler de soi ou raconter ses états d'âme lorsque l'on éducateur spécialisé n'a pas un statut. On n'est pas supposé parler de soi dans le travail social. Or, une des clés vraisemblables de la transformation sociale et d'intégrer la dimension du fantasme personnel, de sa culture personnelle, de ses credo et de ses représentations, ce qui ne peut se faire que dans la possibilité de se raconter, et de se raconter dans la durée. Un éducateur spécialisé a une histoire qui a façonné sa représentation des pauvres.

Il s'agit de questionner l'idée qu'il faudrait travailler ensemble. Mais pourquoi faire ? le sens même de cette intervention n'est jamais questionné : travailler ensemble, cela pourrait vouloir dire: travailler à expliquer les inégalités sociales, ou plutôt travailler à se sentir mieux ensemble en mangeant des couscous interculturels de quartier, ou se partager le territoire, (là où tu vas, je ne vais pas), il y a plusieurs manières de travailler ensemble. J'essaie de réfléchir à des formes de travail qui permettraient de sortir de cette fausse générosité.

## **GOVERNANCE OU DÉMOCRATIE LOCALE À SEVRANS**

Par Michel Bouillot

### **La question de la « participation »**

Nos hypothèses sur la démarche participative, disons sur la démocratie locale, étaient au départ minimalistes. L'hypothèse consistait à dire qu'il fallait à chaque problème un cadre participatif adapté et décider le plus possible avec ceux qui vont participer. Le questionnement se situe à la fois en amont de la démarche participative et dans le cadre de la démarche participative. Le travail politique, (que ce soit l'administration d'une collectivité locale ou autre chose), est aujourd'hui un travail qui, dans son modèle dominant et dont son paradigme actuel, repose sur ce que l'on appelle la délégation de pouvoir, c'est-à-dire la pratique du mandat, de la remise pour une période donnée des clés de la cité à une équipe, qui, d'ailleurs, en matière de gouvernement local est toujours une équipe restreinte. Cette pratique-là s'inscrit dans un contexte d'évolution des pratiques politiques marqué par le marketing politique depuis 30 ans pratiqué de manière ouverte. On vous enseigne aujourd'hui à sciences politiques que la politique est un marché et qu'il consiste à ajuster des offres des demandes. Je me rappelle d'un discours de Marie George Buffet où elle parlait de « l'offre politique ». Pour moi, c'est un mot qui est hors champ par rapport à mon paradigme politique personnel. Il y a donc le marketing politique et un jeu des institutions avec une personnalisation du pouvoir au plan national au plan local, avec des moyens de communication de plus en plus développés, qui permettent aujourd'hui de constituer une image d'une politique locale, et tout cela à l'arrivée produit non pas du sens mais plutôt un vide de sens. Il y a des gens qui développent un projet politique en dehors d'un débat politique. Cela s'appelle « la gouvernance locale », mot qui dans sa consistance est déjà un symptôme. La gouvernance locale est une affaire de techniques, d'adéquation technique de moyens à des fins, ou de réponse à des besoins, etc.. On peut émettre raisonnablement l'hypothèse contraire et se dire que quelque part il reste quelque chose des grands conflits de valeur, ou des grandes alternatives de valeurs qui ont pu exister ou qui existent toujours dans la société, y compris des grandes traces laissées par les socles sociologiques de la pratique politique, la « lutte des classes » par exemple. Vous pensez qu'il reste quelque chose de la lutte des classes dans la gestion d'une collectivité locale, mais quand vous voyez comment fonctionnent concrètement beaucoup de collectivités locales, (et y compris comment on est amené à fonctionner par la force des choses parce que les méthodologies de travail sont comme cela et que la culture des gens avec qui on travaille est comme cela), on se pose vraiment la question de savoir si c'est le cas. Je pense qu'on est face à un très grand risque de disparition des enjeux politiques (pourtant extrêmement présents et structurants), sous une couche de phraséologie et de procédures et de dispositifs. Donc, comment retrouver une essence des enjeux politiques dans le quotidien de la vie d'une collectivité, et au-delà, comment faire en sorte que ces enjeux politiques soient l'affaire des gens qui vivent dans la cité et pas seulement l'affaire de techniciens de la politique ? En espérant quelque part que la refondation de cette relation soit le socle d'une renaissance de la démocratie menacée. Car je pense que la démocratie est menacée. Je pense par exemple que la constitution européenne, projet qui a été repoussé l'an dernier, était quelque part l'expression délibérée d'une tentative de basculement dans ce que j'appellerai le postpolitique. C'est-à-dire une gouvernance sociale où on ne questionne plus le sens ni les présupposés et les objectifs fondamentaux mais qu'on déroule comme un tapis. La constellation au-dessus de nos têtes étant constituée par les lois du marché et l'ordre libéral. C'est ce que j'appelle le « postpolitique », et c'est la mort du politique. Je crois que ces questions traversent le champ du local, du national, de l'international. Et que cela n'est pas simple de les faire partager et d'essayer de reconstruire un projet politique à partir de cela. Nous avons proposé que cette difficulté-là, cette complexité là, tous ensemble on soit amené à y rentrer. À

la rencontrer. À la saisir dans sa concrétude, pas dans ses principes mais dans son concret. Il y a un problème de dysfonctionnements ou plutôt de compréhension du rapport social politique qui s'est institué et si on n'arrive pas à cerner ce rapport social politique et à le comprendre on n'en sortira pas et on subira. Qui suis-je ? Qui est le maire ? Qui est cette personne ? Qui est l'usager ? Que fait-il là ? Quel rôle a-t-il ? Quel rôle est-il prêt à avoir ? Quelle culture a-t-il ? C'est tout cela qui est posé. L'éducation populaire prise dans ce sens cela nous amène à reposer le problème d'une construction d'un rapport social politique différent de celui que nous avons actuellement, contre vents et marées, contre la logique de communication, contre la logique naturaliste du marché, contre la personnalisation du pouvoir, contre des mécanismes extrêmement puissants.

Pour revenir sur la question de la démocratie participative, si celle-ci patine ce n'est pas parce qu'il y a des esprits pervers qui s'ingénient à la faire patiner, mais parce que toutes ces mécaniques extrêmement puissantes font en sorte que cela patine. Je ne vois pas par exemple comment on peut permettre à des gens qui vivent dans un quartier, qui ont bien d'autres préoccupations : faire manger les enfants, trouver un emploi, payer le loyer, etc. je ne vois pas comment spontanément on peut aller voir ces gens-là en leur disant : « vous êtes des citoyens, tenez, voici 40 millions d'investissements en euros, on va tous penser ensemble, tous se mettre autour d'une table, et tous sortir un projet formidable ». Il y a des médiations à reconstruire en termes par exemple de formation, ne serait-ce que du point de vue symbolique de reconnaissance du droit d'accès à parole. Quand je parle de la reconnaissance, je ne parle pas de la reconnaissance de ceux qui ont le pouvoir vis-à-vis de ceux qu'ils ne l'ont pas, mais de ceux qui ne l'ont pas vis-à-vis d'eux-mêmes : ai-je le droit de prendre la parole et qu'est-ce que cela veut dire de prendre la parole ?

Toutes ces questions sont sous-jacentes à la démarche, sinon, on va pas aller au bout. Je pense que le projet général de l'interrogation qui nous habite est d'être une contribution à une discussion qui permette de recentrer les choses autour de cela parce que c'est cela qui nous semble important. Une fois qu'on a dit cela, après, on est prêt à tout entendre : on fait des choses mal, on fait des choses bien, on a de bonnes intentions, on est brouillon... (y compris que c'est facile d'être brouillon quand vous travaillez 14 heures par jour 12 mois sur 12). On n'investit pas assez dans certaines choses, ça c'est absolument évident, en même temps pour investir il faut du temps il faut de l'argent, il faut surtout du temps, or le temps on ne l'a jamais, la pression du quotidien, etc. et en sachant qu'on ne peut pas en rester là qu'il faut briser cela pour être dans une autre dynamique. Je crois que ce que l'on essaie de retrouver à travers ce qu'on appelle une démarche participative, ce sont les conditions d'unerefondation d'un dialogue politique, avec des acteurs de ce dialogue potentiel, qui, aujourd'hui, ne sont plus autour de la table. On le fait souvent - parce que c'est le réflexe que l'on a déjà évoqué longuement dans cette réunion - en créant des techniques et en ne voyant pas que finalement, la technique peut amplifier un processus communicationnel mais qu'elle ne peut pas se substituer au processus communicationnel.

Un processus communicationnel, c'est quoi ? C'est le dialogue ! C'est la capacité à échanger, c'est le dialogisme. C'est la confrontation. Confrontation qui, dans les pratiques humaines, prend toutes les formes possibles et imaginables à commencer par la conversation. La conversation participe de la démocratie. La conversation entre deux individus, deux citoyens, égaux plus ou moins, la conversation entre un élu et un citoyen, entre un technicien et un citoyen, entre un technicien et un élu... Mais évidemment cette conversation ils y participent dans la mesure où elle constitue un événement dans lequel des contenus s'échangent et des points de vue se confrontent. Si la conversation consiste en la remise en scène d'un rapport de domination sans le questionner, ce n'est pas une conversation mais une reproduction au sens ou sociologique du terme. Si cela consiste à conjuguer des points de vue, pas nécessairement pour trouver un terrain d'entente, mais pour confronter des points de vue, sachant qu'après tout cela fait son chemin et mûri, t alors, on est sur un autre terrain. Donc, pour moi, la démarche participative commence par la conversation, la capacité à parler avec quelqu'un d'autre chose que de la pluie et du beau temps ou du fait que je suis le maire et qu'il est l'habitants lambda qui habite dans telle rue.

Après, cette conversation, qu'elle se passe à un, à deux, ou à 40, il se pose un problème de mise en commun, de capitalisation de la conversation dans le cadre d'un dialogue qui est un dialogue général au sein d'un ensemble social, une ville, une population. Cette question de la capitalisation, aujourd'hui, est véritablement sous-estimée dans les réflexions théoriques d'aujourd'hui. Comment est-ce qu'on capitalise cela en utilisant les technologies nouvelles ? Comment on réactualise un État du capital social que l'on a constitué au moment où l'on a une décision à prendre ? Toutes ces questions-là sont absentes de nos méthodes de travail. Il y a donc un problème méthodologique. C'est pour cela que la question de la procédure peut recouvrir autant des techniques de manipulation que des techniques démocratiques. Je ne conditionne pas le processus démocratique à la tenue de réunions, je m'intéresse beaucoup à ce qui se dit dans une conversation à deux. Je pense qu'il faut tout entendre là où l'on est, et en même temps il faut aussi faire en sorte que l'on ne soit pas tout seul à entendre, et que l'on puisse rappeler ce que l'on a entendu à ceux qui n'étaient pas là au moment où on entendu... Tout cela est très subtil.

## La question de la «transversalité»

Lorsque nous avons décidé de créer un nouveau corps de professionnels, baptisés des «développeurs sociaux» à Sevrans, cela n'était pas qu'une question de charge de travail des développeurs urbains. Là encore, tout part d'une intuition qui est la suivante: dans les dispositifs existant en matière de développement social et urbain, de fait, il y a une césure et il n'y a pas d'intégration entre le social et urbain. Cette césure a été renforcée dans le cadre du programme de renouvellement urbain du ministre Borloo, même si aujourd'hui on essaye de revenir en arrière et de réinjecter quelques composantes de démarche sociale, parce qu'ils se rendent bien compte qu'il y a des problèmes. D'où le concept récent de cohésion sociale, qui vient d'ailleurs de loin et qu'il faudrait expliquer. Cette césure est ancienne. Ce n'est pas une césure hier. C'est la césure qui traverse toute la politique de la ville. Cette césure, assez logiquement, repose sur les conséquences de la division du travail dans une collectivité locale. Vous avez des professionnels de l'urbanisme, vous avez des architectes, vous avez des professionnels du social, ils ne travaillent pas sur le même terrain, avec les mêmes cycles de travail, sur les mêmes objectifs. Cela fabrique des mondes séparés. Il est excessivement rare de constater que, au-delà parfois de certaines précautions de démarche on considère véritablement qu'une assistante sociale ou même qu'un habitant puisse être un acteur d'un projet urbain. Or, je pense que cela devrait être le quotidien et nous nous sommes dit qu'à partir de là (et je me le dis depuis un certain nombre d'années), que pour essayer de casser cela, qui est extrêmement puissant, qui est un paradigme de conception du travail, qu'il faut essayer de faire appel à des cadres différents, avec une autre culture, un autre état d'esprit, un autre plaisir dans le travail. Nous avons d'abord créé des développeurs urbains, chargés de projet, dotés d'une autonomie dans le travail, des objectifs, des budgets, une garantie d'osmose assez forte avec la sphère politique de façon à faire en sorte qu'ils ne soient pas isolés dans la ville, et puis on s'est dit qu'il fallait aussi des gens qui travaillent sur le terrain social et qui soient des « développeurs sociaux ». Pour nous, un développeur social c'est quelqu'un qui travaille à la construction d'une réflexion collective sur les rapports sociaux dans le quartier, sous toutes leurs formes, et sur la manière de les faire évoluer et d'une certaine manière de contribuer à les transformer pour autant que l'on puisse contribuer à les transformer, puisque que ces rapports sociaux sont largement déterminés par les rapports de production, la consommation, et par toute cette société. Mais il y a des choses à faire. Nous avons fait en sorte qu'ils ne dirigent pas de service, d'associations, qu'ils n'aient pas non plus de procédures à gérer. Dernièrement, la dernière trouvaille d'un de mes collègues était de dire: «il faudrait leur confier la procédure du CUCS (contrat urbain de cohésion sociale). Je leur ai dit que si on fait ça, ont arrête tout. Ils allaient faire du CUCS. C'est à dire qu'ils allaient vendre le CUCS, monter des fiches projet avec des chiffres, ce qui n'est pas en ce qui nous concerne, le but recherché. Le problème est de réussir à faire en sorte que l'on ait des repères dans un tissu social qui permettent de comprendre comment il fonctionne, comment on peut aider à ce que les points les plus éloignés se rencontrent et qu'ils coopèrent. Et qu'il disent ce qu'ils ont à dire. Or quand vous regardez comment fonctionne un quartier d'habitat social, moi, je peux vous le dire, ce travail là n'est pas fait. Vous avez des acteurs qui sont dans une situation d'agitation brownienne! Rarement vous avez un programme. Rarement ce travail là est fait, et qui plus est pour le faire il faut vraiment travailler sur des hypothèses. C'est ce qu'on essaie de faire avec les développeurs sociaux dans un contexte qui est très difficile.

Dans un quartier d'habitat social, les services sociaux s'ignorent, non pas parce qu'ils ne «travaillent» pas ensemble, si par là on entend qu'il y a des relations individuelles, ou inter-individuelles. Mais l'institution éducation nationale ne travaille jamais avec le Département, et d'un point de vue institutionnel, ils s'ignorent totalement. Et ils courent tous après leurs objectifs, leur conception, etc. le véritable obstacle pour moi à la confrontation de ces maîtres d'ouvrage c'est la divergence de visées politiques et cet interdit qui pèse sur le sens politique profonde de ce que l'on demande de faire on gens. C'est-à-dire qu'efféctivement - et ça, c'est de la politique - c'est le rapport social politique. Cela suppose de venir avec ses attentes et avec ses objectifs, y compris ses objectifs les plus inavouables: oui il y a des préoccupations de gestionnaires parfois, oui il y a des préoccupations de doctrinaires du libéralisme, oui il y a des préoccupations de «reconstruction» d'un communisme local, oui il y a des préoccupations extrêmement diverses. Tout cela ne se confronte où ? Nulle part ! Les agents sont, sur le terrain, la pointe De systèmes de pensée et d'action qui ne se rencontrent jamais. On a inventé quelque chose qui permet de masquer le gouffre de sens, c'est la procédure. Le « dispositif ». Et aujourd'hui ont fait des champions du dispositif. On a inventé des universi-tés, le CNFPT, qui fabriquent des développeurs sociaux urbains qui sont des gens qui sont des rouages. On fabrique des rouages. Je pense qu'il faut une critique radicale de cela. Une critique absolument intransigeant de cela, pour transformer cela. Si on n'en reste à épousseter cela on continue. Parce que au bout du compte, le rapport de pouvoir il est ce qu'il est. Ceux qui ont l'argent on les connaît, ils savent où ils vont, et que ce soit par le biais de la gouvernance ou par le biais du rapport hiérarchique, il sauront aller là où il faut aller s'il n'y a pas en face une résistance sociale, un mouvement social, armé avec des outils de conception et de détermination politique nécessaire.

Ce que l'on veut faire, ce n'est pas le croisement pour le croisement. Ce n'est pas la transversalité pour la transversalité. On peut faire de la gouvernance super sympathique où les gens s'embrassent sur la bouche et/ou à l'arrivée le rapport politique est de la domination et de l'exploitation. D'ailleurs

toute la logique du pouvoir et de nous entraîner là-dedans.

## La question de l'évaluation

On est, dans le débat autour de l'action politique et de sa conception, partagé entre deux grands blocs aussi débiles les uns que les autres : le bloc libéral pour lequel l'évaluation sert à justifier que l'on a fait au moindre coût ce qu'il fallait faire, rendu le projet qui avait été validé par le groupe de pilotages, la procédure, pour pouvoir toucher les 30 % de subventions. Cela donne, selon l'échelle, l'évaluation à la française c'est-à-dire du chewing-gum. Je vous invite à lire les rapports d'évaluation sur les contrats de ville, cela donne envie de pleurer. L'évaluation à l'européenne qui raisonne par ratios, là encore sur un modèle transféré du privé, qui traduit une conception strictement techno financière. Il n'y a que des ratios. Ratios du mètre carré par habitant multiplié par le facteur K, c'est aussi cela la direction de la LOLF.

A l'autre bout vous avez les tenants de la non-évaluation, qui disent que de toute façon c'est le service public, et que l'évaluation n'a aucun sens. Vous avez bon nombre de syndicalistes qui adhèrent à cette idée. Ce qui fait que je me dispute souvent avec des milieux politiques et syndicaux ou j'évolue. Ils voudraient bien être modernes et parler d'évaluation mais en même temps sont bloqués lorsqu'il s'agit de formuler l'évaluation. La question des critères d'évaluation est déterminante. Qu'est-ce que l'on évalue ? On évalue bien que ce que l'on a clairement formalisé au départ. Si nous n'avons pas un projet politique clair sur une action, on ne peut pas l'évaluer. J'en suis convaincu.

Alors on peut toujours se raccrocher au prix au mètre carré ou au délai d'exécution, mais c'est de l'évaluation opérationnelle ou financière, et l'évaluation sociale ne se fera que si au départ on a une maîtrise d'ouvrage qui formule un projet, une demande claire, avec tout un processus. Et là, on peut revenir devant les habitants en leur disant : « Mesdames et Messieurs on s'est vu il y a trois ans et on a décidé de fabriquer un centre social dans ce quartier. Il a coûté tant d'argent, on a décidé de le faire comme ceci et comme cela. Aujourd'hui, on vient vous voir. On vient voir si on ne s'est pas trompé. Et là, il y a une pédagogie de l'implication dans le projet public qui peut se construire à partir du fait que l'on ne prend pas les gens pour des imbéciles. On est pas des dieux, on n'a pas de sciences particulières de la fabrication d'un projet, mais on a tout simplement la responsabilité de la fabrication. On est investi par un système social pour être des maîtres d'oeuvre au service d'une collectivité et pour voir ensuite avec cette collectivité comment le travail commun que l'on a fait ensemble a payé ou n'a pas payé. C'est cela de l'évaluation, et sinon le reste ne peut pas marcher.

On me parle par exemple d'évaluer des agents. C'est la grande mode aujourd'hui des directions des ressources humaines. On convoque Mme machin pour l'évaluer. On évalue qui ? Quoi ? Comment ? Les trois quarts du temps il n'y a pas de lettre de mission. Quand il n'y en a, elle tombe sans que l'intéressé n'ait été associé à la définition de sa mission. On pourrait imaginer que c'est l'intéressé lui-même qui fabrique sa lettre de mission, ce serait intéressant. Je le fais de temps en temps. Avec certains postes. Pas toujours mais de temps en temps. Je dis aux candidats: « vous allez voir, vous allez faire le tour, ici c'est compliqué, vous allez vous heurter à un tas de problèmes, je ne vous demande pas de me dire oui, je vous demande de me dire dans ce que je vous ai dit ce que vous trouvez pertinent et ce que vous ne trouvez pas pertinent. Et s'il y a des choses que vous ne trouvez pas pertinent, fait des propositions. Cela permet deux ou trois ans après d'avoir une évaluation. Cette évaluation n'est pas l'évaluation de l'individu, mais l'évaluation du système de travail, ses méthodes, ses objectifs, son adéquation aux besoins. Bien souvent dans l'essentiel de l'évaluation, ce qui est évacué, c'est la question du rapport profond de l'individu à l'organisation et au travail. Quand on questionne l'organisation du travail on questionne la maîtrise d'ouvrage et on se questionne soi-même et on se met en danger soi-même. Et qui est prêt aujourd'hui à l'accepter ? Peu de monde ! Et pourtant cela me semble fondamental.

Donc tous ces mots qui sont « l'évaluation », « le projet », ce ne sont pas pour moi des mots tabous mais il y a un travail de décrassage et de subversion pour les réinventer. Si l'on pouvait inventer de nouveaux mots cela ne me dérangerait pas. Si on prend un terme comme gouvernance, vous êtes aujourd'hui un tas de gens qui utilisent ce mot avec les meilleures intentions du monde, il n'empêche qu'il vient d'une certaine boîte à outils et que l'employer ce mot n'est pas neutre. La transformation de la politique passe donc par un travail de subversion des mots, de leur usage, et de la création de mots nouveaux. Rester prisonnier du sens prescrit des mots, c'est subir le rapport de domination. Quelque part les mots sont des slogans et des mots d'ordre. Quand on emploie un mot, on emploie une théorie. C'est Bachelard qui dit cela. Un outil théorique c'est une théorie sédimentée. Il faut que l'on importe cela dans notre façon de penser notre métier.

## Une culture professionnelle à reconstruire

Ce qui est demandé aux professionnels investis d'une mission particulière, et appelés « développeurs sociaux », ce n'est pas de réunir des professionnels pour faire entre professionnels un projet de quartier, mais de prendre l'attache de tous ceux qui sont susceptibles d'amener de la

richesse dans un projet de quartier, habitants et élus compris. Pourquoi demander cela à ces professionnels ? Tout simplement parce que personne ne fait ce travail de construction et de mise en mouvement. Je ne connais pas d'élus qui font cela aujourd'hui. Le milieu associatif aujourd'hui, ne fait pas cela. Il pourrait y avoir par exemple un centre social qui pourrait avoir une vision plus transversale. Mais les associations de cette nature sont plus souvent dans une relation de prestation de services qu'une relation de construction d'un projet politique de visée collective. Et les autres associations, la politique de la ville très largement les a confinés dans des segments bien précis avec des activités très précises. Aujourd'hui il y a un vrai problème d'acteurs. Alors on fait appel à des professionnels. Peut-être n'est-ce pas le bon choix. C'est une hypothèse de travail et ce n'est pas n'importe quel type de professionnels.

Il y a un divorce entre la commande politique - c'est-à-dire l'énoncé de l'intuition qui lance une hypothèse - et la manière avec laquelle la technocratie relève cette hypothèse. Jamais nous n'avons demandé aux professionnels de réunir 40 professionnels pour afficher la création d'un projet de quartier. Quand cette réunion a eu lieu, j'ai dit : «vous faites une bêtise. Ce n'est pas comme cela qu'il faut faire. Il y a deux ans de travail en amont, pour détecter les gens, travailler avec eux, construire des petites chaînes, qui fassent qu'il y ait une vie commune. Un jour se posera peut-être le problème d'un forum mais mettre le forum en préalable de la vie, c'est voué à l'échec. Et pourquoi les professionnels le font-ils ? Parce que c'est ce qu'ils apprennent à faire. Parce que c'est la procédure. Parce que c'est comme cela qu'on fabrique un contrat de ville: on réunit tous les professionnels, et on leur dit: « Voilà: contrat de ville: trois millions à dépenser et quinze jours pour faire un programme. Allez hop on y va! ». C'est de l'abattage. Cela n'a aucun sens. Et c'est ce que nous avons reproduit, en important du paradigme dominant dans une pratique qui se voudrait alternative. L'hypothèse de la création, avec la réflexion sur le sens, de cette nouvelle fonction de développeur social date de l'année 2002. On avait d'abord ébauché une utopie qui était de se dire que tout cela allait sortir du terrain et de l'action des élus. Ils ne l'ont pas fait. Les associations non plus ne l'ont pas fait. On s'est alors dit qu'il fallait qu'on mette des gens avec un profil d'objectifs et de mission clair là-dessus. Et puis, on est tombé sur des sous-préfets un peu plus malins que les autres. Ils se sont dits qu'à Sevrans il se passait quelque chose et qu'ils allaient essayer de nous aider. Il y a dans l'appareil d'État des gens intéressants capables d'entendre des choses. Nous avons eu un peu d'argent et nous avons pu recruter. Ils sont arrivés le 1 avril 2005. Je suis parti à l'hôpital le même mois, et quand je suis rentré, au mois de septembre, j'ai constaté qu'au lieu de prendre ces jeunes (un éducateur spécialisé, un jeune qui sort d'un réseau d'éducation populaire de banlieue et une « aspirante » philosophe), la nature ayant horreur du vide, on leur avait demandé de travailler sur des schémas traditionnels: réunion, groupe de pilotage, affichage... exactement ce qu'il ne fallait pas faire. Depuis ce temps-là, je rame pour revenir sur les hypothèses initiales de départ et je n'y arrive pas. Ce n'est pas que je sois face à des gens qui sont pervers, mais c'est un problème de culture de professionnels. Ils vont au CNFPT et on leur dit qu'il faut faire cela. Ils vont au CNAM et on leur dit qu'il faut faire cela. Ils reviennent et quelqu'un comme moi leur dit qu'il ne faut pas faire cela mais quelle est ma légitimité ? Je ne suis pas professeur de faculté. Il y a une bataille idéologique, avec des résistances, chez des gens qui partagent par ailleurs plein de choses avec vous.

Cette semaine, je suis tombé sur une convocation à une réunion de quartier sur laquelle j'ai lu: «relance du projet social de territoire, réunion générale» et on fait venir tous les professionnels. Pourtant c'est quelque chose qui n'a pas marché, déjà sur la même base. Et cela est signé de mes deux directeurs adjoints. C'est cela la réalité. Demain, quand on va vouloir changer le monde et passer à l'acte c'est cette réalité-là qui nous attend. C'est celle de Morales quand il parle avec des économistes de terrain. C'est d'ailleurs cette réalité que l'on a complètement sous-estimée dans les démarches politiques programmatiques des années 70 et 80 où l'on pensait qu'il suffisait d'avoir le pouvoir pour domestiquer l'appareil d'État ce qui est une bêtise fondamentale. L'appareil d'État est un corpus de cultures, de rapports sociaux, de carrières. Vous avez une mécanique prodigieuse et il faut quand même s'interroger sur les conditions avec lesquelles on peut transformer cette mécanique. Cela me semble une question essentielle. L'intérêt dans une collectivité territoriale c'est que vous n'avez pas à être présidents de la république pour le faire; (il faut quand même être élu maire) mais ce sont des terrains d'expérimentation idéologique très intéressants aux l'on peut essayer de s'affronter à cela.

## La question de la démarche «projet»

Sur la notion de projets comme sur celle d'évaluation, nous sommes sur des problématiques extrêmement intéressantes. On ne peut pas à la fois investir des mots comme cela sans les questionner, et en les questionnant, on est amené à les subvertir. Ce sont des mots qui viennent du management, c'est-à-dire du corpus de conduite de l'entreprise, une forme d'organisation sociale particulière qui vise à établir une convergence de moyens en vue d'un résultat économique sanctionné par le marché. L'entreprise est un système d'entrées et de sorties qui n'est pas très difficile à comprendre. En même temps, cette sorte de construction simpliste s'est posée des

problèmes qui sont des problèmes de mutualisation, de mise en commun, avec toujours l'idée qu'à l'arrivée il faut un résultat. L'entreprise n'est absolument pas quelque chose de démocratique. Une entreprise qui déciderait de définir son produit indépendamment de la règle de l'offre et de la demande, est une entreprise qui n'a strictement aucune chance de survivre. On est ensemble dans un cadre d'entreprise pour fabriquer une brosse à dents rose avec des poils bleus parce qu'il y a une étude de marché qui a prévu que cette année, c'étaient les brosses à dents roses avec des poils bleus qui allaient se vendre et que l'on doit les construire au moindre coût parce que sinon on ne les vendra pas. Tout le monde doit mobiliser son attention, son énergie, sa créativité pour fabriquer la moins cher et la plus solide des brosses à dents roses avec des poils bleus.

Dans un processus politique, il est bien évident que l'on peut également agir comme dans l'entreprise. On fait une étude de marché. C'est ce que font aujourd'hui la plupart des hommes politiques. Les études de marché ont envahi tout le champ de la production y compris le champ politique. Mais on peut aussi penser que la politique c'est l'oeuvre collective en vue du bien commun. En ce cas il est plus question d'études de marché. Le problème n'est plus d'être élu ni de vendre un produit, un produit électoral, mais de créer une société qui soit le plus vivable possible, la plus équitable et la plus égale possibles. Là, évidemment, la méthode de l'entreprise s'avère beaucoup trop simpliste pour répondre au problème. Pour autant, l'entreprise s'est par exemple posée le problème de savoir comment on pouvait à certains moments trouver des méthodes non hiérarchiques de mobilisation des volontés et des énergies individuelles au service de la stratégie de l'entreprise. Elle a inventé la méthodologie de projets. Cela consiste à dire: cette année les brosses à dents sont roses avec des poils bleus, je prends l'ingénieur qui sait le mieux fabriquer cela dans l'entreprise, je lui confie une équipe avec un spécialiste des plastiques, avec un spécialiste du marketing, je constitue un organigramme de projets, les travailleurs me sortent un prototype que j'évalue, s'il n'est pas bon je le renvoie au bureau d'études, s'il est bon je le mets en fabrication, je mobilise mon réseau commercial, je vends, et j'enregistre du profit.

Dans le processus public et politique le problème n'est pas celui-là. D'abord, on affronte des problèmes beaucoup plus complexes avec des postures qui sont au départ des hypothèses politiques et personnelles, compte tenu de la complexité du problème, à une très grande échelle, ne peut prétendre avoir le savoir qui lui permet d'assurer tout. L'élu n'est pas spécialiste de la petite enfance, le directeur des services n'est pas spécialiste de la petite enfance, le spécialiste de la petite enfance n'est pas directeur de la ville, et ils ignorent tout d'autres techniques. Et tous ces gens-là ont en plus un champ de désir et un champ d'aspirations ou d'idéologies professionnelles, de représentations du monde qui, finalement, dans le champ du politique fait va leur. Dans le champ de l'entreprise cela ne fait pas valeur. Que l'ingénieur qui fabrique la brosse à dents roses préfère la brosse à dents jaunes, tout le monde s'en moque. Alors que dans le politique, on a besoin de gens qui investissent leurs représentations.

Je mets en place une dynamique de projets parce que pour moi le projet est le point de convergence entre les créativités individuelles de chacun dans l'organisation. Aujourd'hui, je ne vois pas comment les structures hiérarchiques administratives héritées du taylorisme permettent de mobiliser la créativité des individus, au contraire, elles la refoulent en permanence. Si vous faites une proposition, on vous fait taire en fonction de votre place dans l'organigramme. J'ai connu cela dans les mairies. Le taylorisme administratif est un modèle largement dominant quoi qu'on en dise. Pour moi, le projet permet à la créativité de s'exprimer dans un cadre où l'on identifie des gens qui ont des choses à dire, une velléité de projets, de la créativité, et qui vont être en situation de s'impliquer y compris dans la définition du concept politique. C'est pour cela que je ne pense pas qu'un technicien soit chargé seulement d'exécuter. Il est complètement impliqué dans la définition des objectifs politiques, parfois même et très souvent il fait de la politique à la place des élus sans que les élus ne s'en rendent compte. Regardez combien de fois on a conçu des équipements sans qu'il n'y ait jamais eu la moindre note d'intention politique sur cet équipement. Le maire veut un restaurant scolaire mais, dans 90 % du temps, y a-t-il eu un débat politique en bureau municipal sur le service politique de restauration scolaire, les rapports hiérarchiques dans la restauration scolaire, les rapports pédagogiques dans la restauration scolaire, qu'est-ce que c'est qu'un repas ? Est-ce que l'on s'approprie tout cela ? Non, on fait appel à des experts, on fait appel à des techniciens, des spécialistes, qu'ils soient d'architectes, qu'ils soient diététiciens, etc. D'ailleurs, il y a entre les techniciens de rapports de force. L'architecte accapare, les autres contestent et lèvent la main, ce qui fait que parfois le bâtiment ne correspond pas à l'usage que l'on en fait après. Tout cela, ce sont des champs de force dans laquelle avoir le pouvoir n'est pas voter un budget où lever la main dans un conseil municipal, mais avoir le pouvoir c'est participer à un processus d'enrichissement d'une décision publique où l'on s'appuie sur des compétences de la créativité, qui va s'exprimer y compris par la femme qui va faire le ménage et qui a dit en voyant le projet - (ce qui suppose qu'elle soit formée à lire un projet) - « attendez, moi je passe le ménage à six heures du soir, et j'ai besoin d'un certain type d'éclairage et d'un certain type de sol. » Tout le monde doit apporter à la créativité et le chef de projets et celui qui non seulement apporte sa propre créativité mais est à l'écoute de la créativité des autres, les fait converger et les anime. C'est cela pour moi un chef de projets et voilà pourquoi je crois à la méthodologie de projets à condition qu'elle soit pratiquée comme cela.

Alors on est très loin d'une vision archétypale de la méthodologie de projets tels qu'elle est enseignée dans les manuels. Et pratiquée dans l'entreprise libérale. Vous ne trouverez pas un seul livre qui vous explique ce que je viens de vous expliquer. Les livres de management public sur la méthodologie de projets prennent les chapitres des manuels d'entreprise et les traduisent en langage public sans les subvertir. Nous avons une espèce de monstre qui est devenu un jour nous faire une conférence sur la méthodologie de projets à partir de l'industrie, en expliquant à 40 personnes ce que c'était que la méthodologie de projets. C'était une transcription pauvre des procédures très codifiées du monde de l'industrie. Je suis sorti de là en me demandant ce que l'on y faisait. C'était une action de formation dans le cadre du projet social de territoire et cela fait froid dans le dos. Moi je dis qu'il faut balayer cela et construire autre chose. Mais pour cette autre chose, il n'y a pas de manuels. J'ai tendance à dire que de toute façon si manuels il y avait, il ne risqueraient pas d'y avoir beaucoup de pages. Cela se serait pas un manuel de cuisine mais plutôt un manifeste philosophique.

La méthodologie de projets dépend de ce que l'on fait, de la place que l'on occupe, et des intentions que l'on a. Je ne vois pas comment conduire de la même façon dans deux quartiers différents une démarche urbaine. Il y a un moment dans la conception d'une politique publique qui consiste à essayer de construire des hypothèses sur une méthode de travail et cela n'existe pratiquement nulle part. Je vous défie de trouver dans la méthodologie de travail public dans une ville un moment répertorié où les élus, les techniciens, la population, on se pose quelque part et on se demande comment on va travailler. Cela n'existe pas. Nous avons essayé modestement de la mettre en place, mais personne n'en comprend véritablement aujourd'hui la pertinence. Et puis il y a la question du temps. Vous êtes pressés par des calendriers : calendrier électoral, calendrier du projet, calendrier des financements... Il y a également le fait que lorsque vous arrivez dans une ville vous prenez en marche des projets qui ont déjà été lancés. Vous récupérez des projets qui sont mal partis et vous passez votre temps à essayer de les recadrer. Pendant ce temps vous ne travaillez pas sur le fond.

Il y a un aggiornamento politique à faire sur toutes ces questions et je pense que cet aggiornamento politique résonne quelque part avec l'éducation populaire et avec tout ce que l'on peut se dire dans ce collectif. Il y a des compétences à reconstruire à tous les niveaux. Je travaille depuis 20 ans avec des élus. Faire comprendre à un maire qu'il faut se mettre autour d'une table pour savoir comment va monter un travail spécifique sur tel ou tel projet est extrêmement difficile, et pourtant cela me semble indispensable. Cela deviendra naturel dans la mesure où il y aura un processus éducatif qui amène à cela. Aujourd'hui personne n'est éduqué à cela. Personne n'a la culture qui l'amène à penser que cela puisse avoir un quelconque intérêt. Tu veux ta piscine, vas voir un architecte! Bien souvent, on ne fait même pas appel à un programmiste, et quand on fait appel à lui, c'est pour sa capacité à mesurer le nombre de mètres linéaires de tuyaux qu'il va falloir utiliser pour équiper la longueur de la piscine, mais on ne le choisit pas en fonction du rapport social qu'il a créé pour définir le rapport social de l'équipement. Entre parenthèses, voilà une profession extrêmement intéressante : vous avez 80 % de techniciens investis dans la programmation, qui sont des gens qui fabriquent souvent de très bon bâtiment bien conçu et économes en énergie, mais qui en même temps sont glacés de terreur lorsqu'il s'agit de rencontrer les futurs usagers, et qui vous disent que ça n'est pas leur travail. Vous en trouvez peut-être 20 % qui acceptent de le faire et en général cela donne des choses très intéressantes. C'est un champ d'affrontement, la programmation, entre différente conception du rapport social et donc de la société. C'est ce qui en fait l'intérêt.

#### *Ressources complémentaires :*

---

Il y a 1 élément annexé à cet article.

- Fichier : Lettre de l'OCR no 3 (1.1M)