

AVÉ

les cahiers du pavé #1

LE PAVÉ

LE PROJET

***LEUR PROJET:
TUER
LE DÉSIR***

malgré tout ce qui nous semble bon de faire mais qu'il est difficile de défendre auprès de ses financeurs ?

Édito

(suite de la quatrième de couv)

Nous pensons que de travailler par projets dénature, dépolitise, ou plus simplement détruit le sens de nombreux métiers, et notamment, ceux qui nous intéressent particulièrement au Pavé et qui servent, ou plutôt devraient servir, à faire vivre les idées et les pratiques de l'éducation populaire.

L'idéologie du projet est tellement chargée positivement qu'il est très agressif pour de nombreux professionnels qui y sont soumis, de gré ou de force, de la remettre en cause, et *a fortiori* de la combattre. Pire encore, elle est tellement positive qu'elle s'est étendue bien au-delà de la sphère professionnelle jusqu'à nos activités militantes, bénévoles ou privées.

Nous avons donc choisi d'éclaircir notre critique du projet en la mettant par écrit. En en faisant le premier numéro d'une sorte de revue dont nous ne savons pas quel sera le deuxième numéro, ni son thème, ni sa longueur, ni sa forme, ni sa date de sortie. Bref, nous n'avons pas fait de projets sur le devenir de cette revue.

Nous savons que nous avons le désir de prendre du recul sur nos pratiques, sur nos idées, de les confronter entre nous et avec celles et ceux que ça intéresse. Nous savons que la confrontation orale d'idées est plus que nécessaire en démocratie, et une bonne partie de nos contenus de formation sont fondés sur cette nécessité. Nous savons aussi combien est nécessaire le passage par l'écrit, pour prendre le temps de développer des raisonnements, d'affiner ses positions, de construire son auto-défense intellectuelle vis-à-vis d'une idéologie ravageuse et décérébrante, celle du capitalisme.

Ce cahier est constitué de textes rédigés seuls ou à plusieurs, par des coopérateurs du Pavé. Ils se répètent parfois, mais peuvent aussi se contredire. Il n'y a pas de rédacteur en chef qui tranche, coupe, fait réécrire, ou invalide des textes. Il n'y a pas de ton uniforme ni de ligne éditoriale.

NOTRE DÉSIR: TUER LE PROJET!

Vous y trouverez une interview retranscrite telle quelle, avec son langage oral et parfois plus que familier, autour du vécu professionnel d'Annaïg et Gaël du projet et de son influence sur leur manière d'exercer leur métier.

16 « C'est quoi votre problème avec la méthodo de projets ? »

Et un formulaire vierge de projet, pour ceux qui ne s'y sont jamais confrontés. Il n'est ni pire ni meilleur qu'un autre, c'est un exemple pris au hasard. Celui-ci est un projet annuel de performance dans le cadre d'un agenda 21. Nous pourrions vous expliquer sa spécificité, mais c'est plutôt sa banalité qui est révoltante. Vous verrez bien.

20 « Le projet annuel de performance »

Vous y trouverez un long article de fond, rédigé par Manu, qui prend le temps d'explicitier toutes les raisons de notre colère vis-à-vis du travail par projets.

24 « J'aime pas les projets »

Vous y trouverez un texte de Franck qui revient sur les origines de ce travail par projet, et des liens évidents mais méconnus entre l'idéologie du projet et l'idéologie capitaliste visant à marchandiser toutes les activités humaines (et donc aussi le travail social et l'éducation populaire).

8 « Projet m'a tuer »

Vous y trouverez deux textes rédigés à quatre mains par Alexia et Annaïg, le premier visant à dévoiler les rapports

54

entre projet et évaluation : le travail par projets sert avant tout à la hiérarchie pour évaluer le travail de ses subalternes.

« L'évaluation détruit nos désirs »

Le second présentant un début d'inventaire de résistances possibles à cette évaluation soi-disant objective et dont les salariés sont partie prenante, ce qui rend d'autant plus difficile toute opposition.

12

« Des résistances à l'évaluation »

Et puis il y a une saynète écrite entre jeunes et professionnels dans le cadre d'un accompagnement visant à définir les critères d'une action pour qu'elle puisse être soutenue par une communauté de communes.

60

« Vive la synergie proactive et coopérative »

Et puis des encarts, des encadrés, des notes de bas de page, des trucs et des machins qui ne rentraient pas ailleurs mais qu'on n'a pas voulu sortir pour autant.

Vous y trouverez enfin un texte de Manu présentant, dans le contexte de l'animation socio-culturelle, une posture illustrant concrètement des manières différentes de travailler avec son public.

48

Pour répondre à la question : je comprends bien cette critique du travail par projet, mais comment « travailler autrement que par projets » ?

Le premier ennemi que nous vous proposons d'abattre, dans ce combat contre l'idéologie du projet, se situe dans notre tête. Nous espérons que vous trouverez des armes pour ce duel dans les pages qui suivent.

Ont participé à ce numéro
Annaïg Mesnil,
Alexia Morvan,
Emmanuel Monfreux,
Franck Lepage,
Anthony Brault,
Gaël Tanguy,
Nicolas Filloque,
Geoffroy Pithon,
Adrien Zammit.

Mis en page et en images
par Formes Vives.

Imprimé à Villiers le Bel
en décembre 2012
par l'imprimerie RAS.

SCOP LE PAVÉ
La Godais
35490 Gahard
02 99 45 73 48
www.scoplepave.org
contact@scoplepave.org

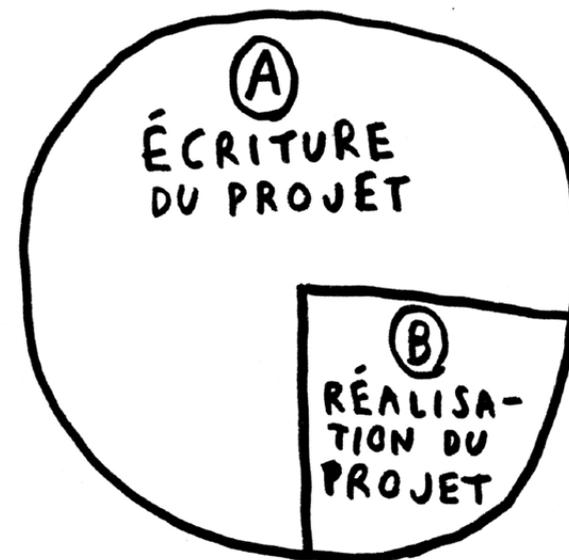
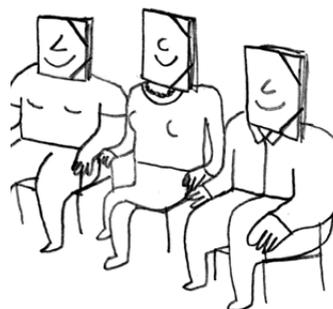


SCHÉMA 39
GESTION DU TEMPS
PERFORMANTE

PROJET M'A TUER!

LA MÉTHODOLOGIE DE PROJET COMME IDÉOLOGIE.

Toute femme fait la différence entre un homme qui aurait un « **désir** » d'elle et un homme qui aurait un « **projet** » sur elle. La première option est ouverte à l'invention, à l'incertitude, à la découverte et considère l'autre comme un sujet, la seconde est orientée vers un résultat et traite l'autre en objet. En tuant le désir, le projet tue le politique.

D'où vient l'ennemi ?

Des États-Unis! Évidemment. La méthodologie de projet est une technique de contrôle et d'évaluation dans une logique de réduction des coûts. Le fondateur de la méthodologie de projet aux États-Unis est Henry Gantt, (un associé de Taylor) considéré comme père des méthodes de planification et du contrôle.¹ La méthodologie de projet découle de la méthode américaine de la « gestion axée sur les résultats », laquelle découle elle-même de la théorie américaine de la « rationalisation des choix budgétaires », expression anodine pour nommer le projet fou et totalitaire de suppression de tout service public par privatisation et transfert aux possédants. Qu'on appelle pudiquement « le marché ». Le projet libéral est bel et bien totalitaire en ce sens qu'il envisage de soumettre la totalité de l'activité humaine à la logique de la marchandise.

Quand on tape « *gestion axée sur les résultats* » dans un moteur de recherche on arrive sur des sites où l'on apprend que les trois principes de la gestion axée sur les résultats sont :

- réinventer le gouvernement (sic),
- faire plus avec moins tout en maintenant la qualité (re-sic),
- démontrer des résultats valables pour les citoyens (ben tiens!).

« ASSEZ D'ACTES...DES MOTS! »²

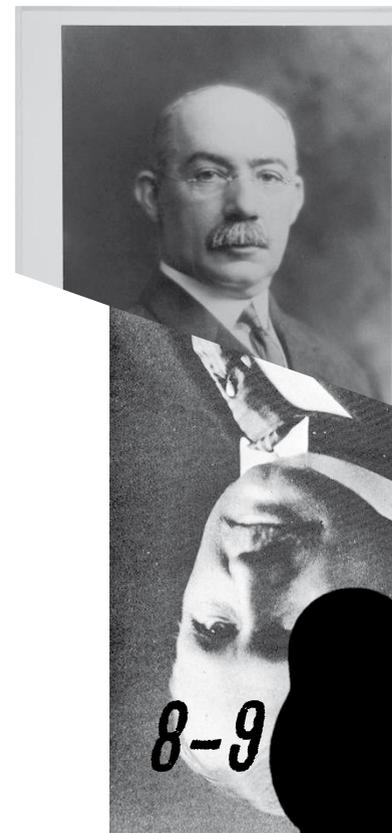
La gestion axée résultats a contaminé l'ensemble des sphères publiques dans le monde entier, à commencer par la principale d'entre toutes : l'Organisation des Nations unies. Sur pression des américains, en 2001, l'ONU a modifié l'article 1 de sa charte. Cette décision qui est passée quasiment inaperçue permet de comprendre comment la gestion axée sur les résultats anéantit toute possibilité de penser politiquement un problème. Anciennement et depuis cinquante ans, l'article premier de la charte de l'ONU stipulait que le but de l'Organisation des Nations unies était la « *réduction des inégalités dans le monde* ». Ceci a été modifié, et le nouvel article stipule que le but de l'Organisation des Nations unies est la « *réduction de la pauvreté dans le monde* ». La différence entre l'inégalité et la pauvreté est subtile mais essentielle. On peut réduire la pauvreté tout en augmentant les inégalités. La réduction des inégalités est un objectif politique alors que la réduction de la pauvreté est un objectif technique. C'est un résultat chiffrable déconnectable des enjeux. Dans cette logique, toute l'aide internationale a été reformulée en huit objectifs du millénaire pour le développement — les « OMD ». L'argument est toujours le même : cessons de bavarder et soyons concrets. (Dans toute réunion vous avez toujours un monsieur concret. Celui-ci est votre ennemi.) Ainsi, la question de l'égalité entre les hommes et femmes dans le monde a été traitée sous la forme d'un objectif à atteindre par la scolarisation de toutes les filles en primaire dans le monde d'ici une dizaine d'années. Les féministes se sont alors mises en colère en faisant remarquer que si la scolarisation des filles en primaire est un facteur intéressant qui concourt probablement à l'émancipation des filles, il y a une véritable escroquerie intellectuelle à nous faire croire que cette scolarisation résout le problème de l'égalité entre les hommes et les femmes. Ainsi en Arabie Saoudite, les filles sont scolarisées massivement dans le supérieur, ceci n'a aucune espèce d'incidence sur la question de l'égalité entre les hommes et les femmes qui est un problème

politique et non un problème technique. On voit bien alors comment faire disparaître la possibilité de penser politiquement un problème en remplaçant cette possibilité par un simple problème de résultat technique à atteindre. La pauvreté est définie comme le fait de gagner moins de deux dollars par jour, comme le clame l'ONU sur son site : « *éliminer la pauvreté, c'est possible* ». Oui, certes, quant à éliminer l'inégalité c'est une autre affaire.

La gestion axée sur les résultats et la méthodologie de projet s'inscrit dans une disparition des services publics — c'est-à-dire du fait de civilisation qui consiste à soustraire les fonctions sociales à la violence des propriétaires — au profit des entreprises privées par transformation de l'usager en client. La méthodologie de projet se présente comme une méthode de cette rationalisation. Mais c'est bien plus qu'une méthode, c'est une idéologie globale, un cadre de pensée dont nous n'arrivons plus à nous extraire. Est-il encore possible de penser autrement notre activité que sous la forme de projet ?

ILLUSTRATION VÉCUE

Jusque dans le milieu des années 1980, et cela depuis la Libération, depuis cinquante ans, la Fédération française des maisons des jeunes et de la culture (FFMJC) recevait de l'État une subvention de fonctionnement qui reconnaissait ses qualifications, son savoir-faire, son utilité sociale... Bref, sa nécessité de fonctionner. Il s'agissait d'une forme de délégation de service public sous contrôle de l'État. Subitement, d'une année à l'autre, on lui a demandé de soumettre dorénavant cette subvention à un contrôle *a priori* en reformulant ses besoins sous la forme d'un certain nombre de projets « concrets » selon une grille d'évaluation en cinq points (public visé, résultats attendus, méthodes d'évaluation, etc.). Une grille de méthodologie de projet. Cette décision était absurde. On imagine bien comment la fonction « faire des réunions » ne rentrait plus dans ce dispositif ! Or l'essentiel de cette subvention permettait en effet à la Fédération de payer du personnel d'encadrement et d'entretenir une équipe d'animateurs régionaux appelés



EN TUANT LE DÉSIR, LE PROJET TUE LE POLITIQUE.

des délégués, qui animaient le territoire des vingt-deux régions de programme pour la bagatelle de mille sept cents MJC en France. Cette fonction était utile et cet argent était légitime. Dans une logique de rationalisation de l'argent public, il a été soudainement suggéré que ce personnel ne servait plus à rien. Ou plus exactement, que ce n'était pas à l'État de le payer, mais à l'association, sur ses activités. (Qu'elle devait se rentabiliser d'une façon marchande) et que l'argent public devait financer des actions de jeunes et rien que des actions de jeunes! Mais comment monter des actions avec des jeunes s'il n'y a pas d'adultes pour les encadrer? C'est comme si on décidait que de payer des profs est inutile... ce qui nous arrive à grands enjambées avec les logiciels du marché éducatif. La haine des subventions de fonctionnement a tourné à l'hystérie. Le mot fonctionnement, dans la bouche d'un fonctionnaire, était devenu une insulte. «Fonctionnement» voulait dire «gaspillage», usine à gaz, feignasses et bureaucrates. La chasse aux salaires était ouverte! Il a été décidé que dorénavant l'argent public ne financerait plus aucun fonctionnement. Seulement des actions!
Insidieusement se mettait en place cette idéologie réactionnaire: tout doit être rentable, tout doit s'autofinancer, tout est marchandise. Il n'est pas question que quoi que ce soit échappe à cette jungle. Tout doit être soumis à un impératif de résultat et ce résultat doit être mesurable. Et nous n'avons pas besoin de l'humain pour cela. Dégraissez tous les mammouths. La haine du fonctionnaire prend ici tout son sens. Cela s'appelle «réduire les dépenses publiques» et cela vient des USA.

LE RÉSULTAT NE S'EST PAS FAIT ATTENDRE

En subventionnant avec un contrôle *a priori* des organisations sociales à vocation d'éducation populaire et de critique sociale, le pouvoir financeur a tué et désamorcé toute critique possible.
Le financement par projet anéantit toute capacité critique de la société civile, il devient impossible de penser politiquement son métier

car il devient impossible de le penser dans le long terme. Un projet est nécessairement un objet court. Plus aucun projet de long terme n'est recevable au titre de la méthodologie de projet du subventionneur. Imaginez de déposer un projet qui s'étalerait sur six ou sept ans avec des jeunes d'un quartier! Le court terme est le temps du libéralisme. Il est le temps de la marchandise. La méthodologie de projet est ce qui conduit à la disparition des métiers. La possibilité d'interpréter son métier est remplacée par une méthode transposable par n'importe quel individu. Se profile donc la disparition du contrat de travail à durée indéterminée et son remplacement par le contrat de travail à la tâche pour un projet court immédiatement remplaçable par un autre projet. La méthodologie de projet a donc consisté à importer dans la société le fonctionnement de l'entreprise. C'est-à-dire à orienter toute activité humaine vers la production d'un résultat quantifiable.

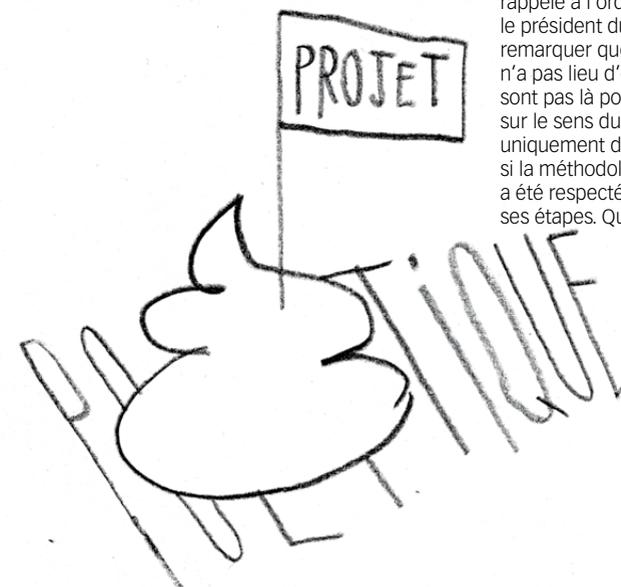
Ceux qui ont introduit la méthodologie de projet dans le monde éducatif, social, culturel, portent une responsabilité importante, parce qu'ils n'ont pas simplement importé une méthode sans se demander d'où elle venait, ils ont introduit l'entropie de ce secteur c'est-à-dire sa dépolitisation complète, sa transformation en un monde de marchandises, sa privatisation. Ils ont décrété la mort de l'éducation populaire. Alors oui, nous pensons qu'il faut refuser de travailler par projet. Ce qui ne veut évidemment pas dire qu'il ne faut pas planifier son action ni prévoir ce que l'on veut faire ni essayer de réussir ce qu'on va faire ni vouloir être efficace. Qu'on arrête de nous prendre pour des imbéciles. C'est cette méthode qui est imbécile. Imbécile parce qu'elle empêche de penser. Imbécile parce que seul l'inconnu est instituant. Nous devons refuser les subventions par projet et nous devons imposer de revenir aux normes de financement public qui étaient en vigueur avant que l'oncle Sam ne s'en mêle! C'est-à-dire avant que le projet totalitaire de l'entreprise n'envahisse toutes les sphères de la société. Des financements basés sur la reconnaissance de notre qualification, sur

une franchise pédagogique totale et un contrôle a posteriori des actions. Ce qui suppose également de nous attaquer à une conception de l'action publique par dispositifs publics de traitement social de la violence économique. **Nous, éducateurs, refuserons de penser comme une entreprise. Notre objectif n'est pas la rentabilité, n'est pas le profit, pas la rationalité, notre objectif est l'inconnu, l'aventure, la rencontre, l'incertain, le tâtonnement, l'inattendu et l'erreur, c'est-à-dire le désir.**

La scène s'est passée il y a quelques mois lors d'un jury régionale de la Jeunesse et des Sports. Un candidat à l'obtention d'un diplôme d'éducation populaire, le DESJEPS, expose son projet. L'un des examinateurs, à la fin de l'exposé, lui demande où est l'éducation populaire selon lui dans tout cela? Cet examinateur issu du monde associatif est fermement rappelé à l'ordre par le président du jury qui lui fait remarquer que cette question n'a pas lieu d'être. Qu'ils ne sont pas là pour interroger sur le sens du projet mais uniquement de vérifier si la méthodologie de projet a été respectée dans toutes ses étapes. Que le ministère

n'a pas à s'ingérer dans le sens d'une action (sic). Le premier fait alors remarquer que le mot «éducation populaire» apparaît en toutes lettres dans l'intitulé même du diplôme pour lequel on est en train d'examiner un candidat. Il pose alors la question suivante: si le candidat veut mettre en place une antenne du Front National pour la jeunesse mais si la méthodologie de projet a été respectée, le ministère acceptera-t-il le projet en question? La réponse est sans ambages: si la méthode a été respectée, oui. Cet exemple réel et récent permet de montrer comment la méthode se substitue à la question du sens et au contenu.

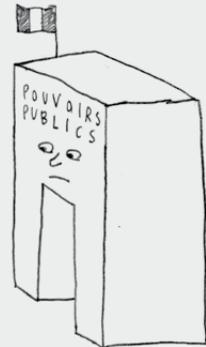
10-11





Voici une saynète créée par des professionnels et des élus d'une communauté de communes lors d'une journée de réflexion animée par Le Pavé. Cette journée visait à définir les critères d'intérêts communautaires pour établir des règles de financement d'actions jeunesse.

VIVE LA SYNERGIE PROACTIVE ET COOPÉTITIVE!



Deux personnages
Un jeune aux prises avec un interlocuteur communautaire pour le financement d'une action.

- Bonjour, je viens vous voir parce que j'ai une envie et qu'on m'a dit que vous pouviez m'aider...
- Non... non, non... on ne va pas commencer comme ça... ici on ne finance pas des «envies» mais des projets. Où irions-nous si l'argent public devait financer des envies? Un projet c'est une mise en forme de vos envies, qui doit servir un but supérieur, qui a passé toutes les étapes de la méthodologie de projet et de la pédagogie par objectif. Vous n'êtes pas allé voir un animateur, personne ne vous a rien dit?
- Ben c'est un juste projet de voyage avec des copains.
- Vous avez de la chance, la nouvelle équipe élue à l'agglomération a fait de l'engagement des jeunes et surtout de la «mobilité» des jeunes un axe prioritaire de son programme. Mais commençons par le commencement, d'abord où habitez-vous?
- Nelson Mandela.
- C'est dans le quartier des Bleuets ça? Vous êtes allés voir le CUCS?

- Le Quoi?
- La politique de la ville. Le contrat urbain de cohésion sociale? Pour les gens socialement incohérents.
- Euh, non, mais mes copains habitent tous à la campagne autour de Morlaix. Je suis le seul de Morlaix. C'est pour cela qu'on m'a dit de venir à la communauté d'agglo...
- D'accord, ils sont bien gentils, on récupère tout ce qui ne rentre pas dans les cases... mais il faudrait commencer par le commencement: êtes-vous allés à Jeunesse et Sports solliciter le programme «Initiatives jeunes - Bouge tes initiatives». Et particulièrement le volet: «Entreprendre dans la mobilité»? Vous êtes combien?
- Euh trois.
- C'est le minimum et en plus si l'un d'entre vous cherchait un emploi, vous pourriez aller aussi à la mission locale, je crois qu'ils ont un programme d'aide à la mobilité des jeunes, qui s'appelle «Remettre le pied à l'étrier»... vous n'avez pas envie de créer une entreprise?
- Ben on est trop jeunes, on est que des potes du bahut.
- Une junior association alors? De toutes façons pour le CUCS il faudrait que l'action se passe sur le quartier prioritaire, mais si un de vos copains venait d'une minorité visible, vous pourriez demander l'aide de l'ACSÉ(1)...
- Ben y a Karim...
- Très bien, et vous voulez aller où?
- En Auvergne.
- (...)?
- C'est pas bien?
- Vous faites comme vous voulez mais je vous signale que la communauté de commune a un jumelage avec la Roumanie. Vous pourriez faire venir trois Roumains et monter un échange international... c'est dommage, dans le programme «Youth for Europe» il vous faudrait trois autres nationalités européennes. Vous n'avez pas d'amis italiens ou allemands? Vos parents n'ont pas d'amis à l'étranger?
- J'ai une tante en Espagne.

12-13

1 Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances

- Eh bien voilà: un échange international franco-ibéro-roumain. Vous vouliez faire quoi en Auvergne?

- Du parapente.

- Pas innovant, ça. Le conseil général ne peut aider que les pratiques innovantes, et nous, nous n'intervenons qu'en complément d'une subvention du conseil général. Vous tenez beaucoup au parapente? [Elle réfléchit.] Il faudrait jouer la carte de l'inter culturalité entrepreneuriale innovante. Mais dans le champ du parapente je ne vois pas... vous n'aimez pas la musique plutôt?

- Ben si.

- La DRAC finance les pratiques émergentes. C'est beaucoup plus innovant encore, quand c'est émergent. Ça n'est même pas encore arrivé. On ne sait même pas à quoi ça va ressembler. Vous ne voulez pas monter un projet d'entreprise musicale franco-ibéro-roumaine en lien avec les grands sites européens de vol libre? Par contre il vous faudrait absolument l'accompagnement d'un artiste professionnel contemporain, et la DRAC ne finance que l'artiste. Pas le reste du projet. Mais si vous vous orientez sur la musique celtique, l'institut culturel Breton peut se greffer sur le montage financier... oui je vois bien un échange multi-culturel breton-ibéro roumain sur les musiques émergentes à racine traditionnelle en lien avec les grands sites de vol libre... franchement, vous tenez beaucoup au parapente, on ne voit pas très bien le lien et c'est assez tiré par les cheveux...

- Mais...

- La Caisse des dépôts et consignation a sûrement un programme avec la Roumanie, vu que la FNSEA est en train de mettre la main sur toute l'agriculture roumaine en installant des silos géants...

- Mais madame, je ne connais aucun Roumain.

- Écoutez, c'est quand même pas difficile de contacter une association roumaine, je vous donne quelques pistes pour faire passer votre projet, mais il va quand même falloir vous prendre par la main pour le monter, je ne vais pas non plus faire le projet à votre place, vous êtes formidables les jeunes, pour demander de l'argent vous êtes les champions, mais question initiative il n'y a pas grand monde... je ne dis pas cela pour vous, mais sincèrement, vous pouvez me dire en quoi ce projet intéresse la communauté d'agglomération, quel est notre

intérêt à nous? Et en vertu de quels critères d'intérêt communautaire?

- Pardon?

- Oui, quel est l'intérêt communautaire dans votre projet? Allez-vous revenir avec une exposition à présenter dans chaque commune? Avez-vous seulement contacté la MJC et son festival «Jeune: libère tes envies», avez-vous contacté des entrepreneurs communautaires à la chambre du commerce et de l'industrie pour voir s'il y avait des partenariats avec la Roumanie...

- Madame, moi c'était l'Auvergne...

- L'Auvergne? mais c'est une autre région, ça? Vous n'aurez jamais de subvention du conseil régional. Non là, franchement je ne peux rien pour vous. Réfléchissez et revenez nous voir quand vous aurez un projet cohérent et en phase avec les orientations de développement de la communauté d'agglomération.

- Je peux les avoir?

- Quoi?

- Les orientations cohérentes du développement en fonction des critères d'intérêt communautaires?

- Euh... c'est-à-dire... non, la plaquette est en retraitage, nous n'en avons plus. Revenez après les fêtes ou écrivez au service communication.

- Mais en gros...?

- Eh bien vous devez justifier d'une démarche citoyenne, participative, intergénérationnelle, créatrice de lien social, égalitaire et développant votre sens critique.

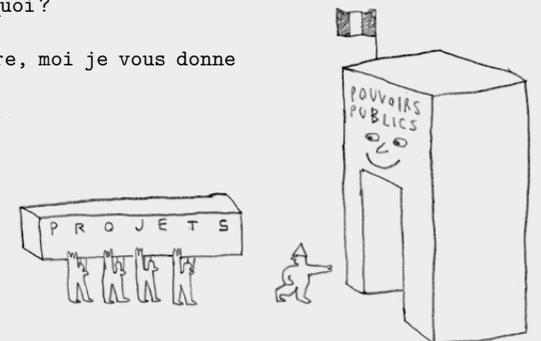
- Concrètement il faudrait faire quoi?

- Ça n'est pas à moi de vous le dire, moi je vous donne les orientations.

- Merci madame.

- De rien, et bon courage.

14-15





Morceaux choisis d'une interview d'Annaïg et Gaël, coopératrice et coopérateur au Pavé par Manu, coopérateur au Pavé. Et tous les trois en ont soupé, de la méthodologie de projet. Alors on passe les présentations d'usage et les définitions de concept. Entre nous :

Manu : C'est quoi votre problème avec la méthodologie de projet ?

Gaël : Ça tue l'initiative, et l'adaptation au contexte. En tout cas, un des gros défauts de la méthodo par projet c'est que ça fige les initiatives de ceux qui se retrouvent à l'utiliser. En plaquant sur un agenda avec un rétro-planning les étapes prévues à l'avance et les méthodes d'évaluation j'ai la sensation, pour l'avoir vu et pratiqué aussi, que ça supprime des marges de manœuvres d'une manière très importante. Ça ne donne pas envie de s'adapter à la situation parce qu'on préfère tenir le fil qu'on a préparé à l'avance. Il y a un côté hyper rassurant, mais hyper enfermant et du coup on ne réagit pas à ce qui se passe en vrai, on n'improvise pas, on perd beaucoup de ses capacités d'adaptation. Le fait de ne plus pouvoir faire avec les gens, de ne pas s'appuyer sur l'instant présent ça appauvrit. Ça c'est le premier aspect, l'aspect figé.

Gaël : Ça freine, voire empêche, des constructions collectives.

Le deuxième aspect, c'est qu'en général, en tant que professionnel, la plupart du temps, tu le prépares quand même tout seul le projet... tout simplement parce que tu as des demandes de financement à déposer et que du coup, tu l'as quand-même construit tout seul le projet. Alors

après, quand t'essayes de faire rentrer des gens dans le projet que t'as déposé, dans ton projet en fait, c'est normal que les gens ne s'en sentent pas dépositaires, qu'ils s'en sentent pas auteurs. Et même quand tu arrives à les faire participer, à les embarquer avec toi, comme c'est toi qui l'a conçu en avance, tout ce qu'ils peuvent faire c'est monter sur le bateau dont tu restes quand même le pilote. Du coup, c'est vachement excluant en fait.

Annaïg : Ça sert surtout à contrôler les travailleurs.

Moi je fais une grosse différence entre une méthode et la méthodologie de projet. Ce qui n'a pour moi rien à voir. Pour moi, la méthodologie de projet, j'en suis persuadée, c'est un truc de contrôle, ça vise la coercition, et ça a été inventé pour ça. Dans la pratique, on se rend compte que c'est ce qui permet de contrôler le travail d'un animateur socio-culturel par exemple. Alors que le boulot de cet anim' dans une maison de quartier, ça devrait principalement être d'aller à la rencontre des gens, avec la méthodo de projet il peut rendre compte de son travail à toutes les étapes, on lui demande de tout rationaliser, tout anticiper et ça permet de voir s'il fait vraiment ça. On nous ferait croire que ça aurait des effets bénéfiques sur la qualité, la rationalité du travail, que ce serait

une méthode pour mieux travailler. En fait, pour moi ce n'est pas une méthode pour mieux travailler, c'est pour contrôler le travail et contrôler le financement public... J'ai l'impression d'ailleurs que ça arrive dans les années '80 avec toutes les méthodes de *management* et que c'est aussi un outil qui va avec la mise en place des dispositifs.

Manu : tu peux revenir sur la différence que tu fais entre méthode et méthodologie de projet ?

Annaïg : De la méthode, c'est nécessaire...

Je fais cette différence entre méthodologie de projet et la méthode parce que pour moi, donner des méthodes, c'est ça qu'a à faire l'éducation politique, ce qu'on essaye de faire au Pavé. C'est-à-dire qu'au-delà d'un travail de conscientisation, d'analyse collective, on a évidemment un travail d'organisation des luttes, ce qui suppose de la méthode, donc il faut qu'on invente des méthodes aussi, c'est notre taf d'éducateur populaire. Parce que souvent, on nous rétorque ça : « si t'es contre la méthodologie de projet, t'es contre la méthode et l'organisation collective », alors qu'au contraire, je revendique ça, mon métier, c'est aider les gens à s'organiser, pour lutter, pour comprendre, pour analyser, pour transformer ça en action !

Gaël : ...mais hors des logiques dominantes.

Les défenseurs de la méthodo de projet nous renvoient souvent : « oui mais sans projet vous faites quoi ? » Et là, ils confondent projet et méthodo de projet. Moi, j'ai un projet politique, j'ai un projet de transformation sociale, il faut que ça bouge, il y en a un peu ras le cul et donc je suis d'accord pour me projeter ; ce avec quoi je ne suis pas d'accord, c'est de rentrer dans une logique de contrôle, d'évaluation, de prévoyance... Parce que là, on se fait enfermer dans la logique dominante, même notre révolte, il faudrait qu'elle rentre dans les clous. Je suis d'accord pour avoir des projets, un projet politique c'est important d'en avoir un et même si on avait une alternative crédible ce serait mieux. Mais si on veut que la transformation sociale arrive, on va pas la décréter en disant, bon ben voilà, ça sera le 14 juin à 17 h.

ÇA SERT SURTOUT À CONTRÔLER LES TRAVAILLEURS.

C'EST
QUOI
VOTRE
PROBLÈME

DE LA MÉTHODE, C'EST NÉCESSAIRE.

AVEC
LA
METHO
DOLOGIE
DE
PROJET ?

...MAIS HORS DES LOGIQUES DOMINANTES

Manu : Qu'est ce qui fait que ça marche tant alors ?

Annaïg : C'est devenu notre cœur de métier que de maîtriser cette méthodologie.

Je crois qu'il y a un vrai travail de « positivation » de cette méthode-là... ce qui fait un quiproquo d'entrée. C'est d'ailleurs la même chose avec « la démarche qualité », comment tu peux être contre la « qualité » ? On leur dit, « vous allez venir dans ces cercles qualité pour expliquer votre métier ». Comme il y a très peu d'espaces pour parler de son métier et bien ça marche. C'est vicieux non ? Et c'est pareil avec la méthodologie de projet, et puis c'est devenu la norme. C'est passé dans les formations d'animateurs, de travailleurs sociaux, on en devient tous experts de ces techniques-là. Ça devient un but en soi de maîtriser cette méthodologie, pour justifier ton travail, c'est valorisant. Moi quand on me l'a présentée par exemple dans le cadre de ma formation BEATEP j'ai adhéré à mort à cette méthode.

Annaïg : Elle facilite la reconnaissance hiérarchique du travail effectué.

Mais ça marche aussi pour une autre raison. C'est aussi parce qu'il y a un rapport affectif, rassurant en fait dans la méthode. Dans nos métiers, y'a une dimension qui est très flippante, la plupart du temps on tâtonne. Enfin, c'est ce qu'on revendique nous, mais c'est flippant si tu le travailles pas collectivement. Et comme typiquement les animateurs sont très souvent sur des postes seuls, c'est pas évident. Alors que quand t'as un truc à appliquer qu'est normé, que tout le monde fait, que tes élus vont comprendre, c'est hyper rassurant, parce que ça te permet d'apporter les preuves

de ce que t'as fait, de ce que tu vas faire dans ton boulot. Je pense donc que ça joue aussi sur des ressorts psychologiques, l'attrait qu'on a pour la méthodologie de projet. C'est d'ailleurs ça la dimension perverse, c'est que ça joue beaucoup plus sur la subjectivité des personnes, la dimension affective, plus que sur de prétendues qualifications claires, listées, objectives sur une quelconque rationalisation. En fait, la méthodologie de projet ça marche parce qu'on a peur et parce qu'on veut se justifier ou se rassurer.

Manu : Concrètement est-ce que vous avez des exemples précis ? Des expériences où vous avez fait différemment ?

Annaïg : Vigneux de Bretagne, diagnostic jeunesse réalisé par le Pavé en 2009, il a fallu faire croire qu'on savait où on allait, et c'est pas simple à assumer.

On a jonglé en même temps avec les attentes de méthodo, les attentes des commanditaires et en même temps on a fait ce qu'on pensait bien de faire, c'est-à-dire, faire avec les gens en avançant. On a dit « très bien, on va travailler par phases, avec des échéanciers et des étapes pour rassurer », mais on a dit ça, sans savoir du tout comment en réalité ça allait se présenter. Et puis ensuite, on a été de manière pragmatique construire des groupes de travail avec des gens, on a bossé sur leurs désirs politiques et ce sont eux qui ont décidé des thématiques qui allaient être abordées. C'est sûr qu'en faisant comme ça, tu prends des putains de peur, à pas savoir si ça va réussir ou non tout en présentant une position hyper sûre de toi pour rassurer. Quand on nous demandait : « dans d'autres diagnostics est-ce que ça marchait ? », moi je disais oui mais en fait,

tous les diagnostics sont différents, on invente une méthode qui correspond aux désirs collectifs des gens, au fur et à mesure, on décide pas avant ; on fait l'inverse de la méthodo de projet, on n'applique pas une méthode sur un groupe de gens, sur un territoire, des statiques, des données froides... Sinon ce n'est pas du travail social.

Manu : Et toi Gaël dans le domaine du syndicalisme, est ce que tu as été amené à travailler sur ça ?

Gaël : Quand ton poste dépend de tes projets, pas facile de s'y opposer.

Non pas spécifiquement sur la méthodo. Syndicalement, face à des gens qui y étaient confrontés on bossait sur le sens du métier, sur des postures de luttes, mais pas trop sur des alternatives spécifiques à la méthodo. Il s'agissait surtout qu'ils se rendent compte qu'ils étaient détournés de leur métier. Quand tu passes entre 50 et 70 % de ton temps de travail à remplir des dossiers de projet, de demandes de subvention et que t'as même plus le temps de faire ton métier, c'est quand même une réalité qui est super répandue et qui est super inquiétante. Mais ce qui est vraiment dur, et c'est la force de la méthodo de projet, c'est que c'est par le projet que les gens ont leurs sources de financement, donc les gens, ils sauvent leur poste, leur boulot, leur thune, en allant chercher les financements et en faisant des projets. C'est vraiment compliqué de lutter contre cette dépendance maintenant qu'elle s'est installée.

Manu : Comment on peut lutter alors ?

Annaïg : Tout d'abord, dissocier le sens de son travail de l'idéologie du projet.

Une autre manière de résister

c'est de dénoncer l'absurdité de cette méthodologie plutôt que de se sentir coupable d'échecs potentiels sur nos actions. C'est ce qui m'est arrivé quand je bossais au centre pénitencier de Nantes et que le directeur de la Jeunesse et Sport des Pays de la Loire m'appelle. En septembre-octobre je faisais des demandes pour 40 actions dans l'année, pour l'année suivante de janvier à décembre ! Et j'avais rempli une demande de financement ville/vie/vacances. Donc le directeur me passe un coup de fil en mars et me dit : « je vois que dans la liste d'actions que vous proposez, il y a un atelier slam à la maison d'arrêt du 17 au 28 juin. Donc comme on a une visite ministérielle, on va proposer au ministre de venir sur l'atelier slam »... On était en mars ! Alors je lui dis, « c'est bizarre ce que vous dites, je sais pas si il aura lieu cet atelier ! » Alors il me répond, « Ben comment ça, vous faites une présentation avec une fiche action de telle date à telle date ». « Mais vous le savez comme moi, je lui réponds, évidemment qu'en septembre, quand je remplis ma fiche action, je ne sais absolument pas si mon atelier aura lieu, vous savez comment elle est faite la fiche, il faut que je dise le nombre de gars que je vais avoir, il faut dire la nature de l'action, comment ça va se dérouler, les horaires, les critères d'évaluation... évidemment que je ne sais pas, je travaille dans une prison, vous savez ce que c'est une prison ? Il peut se passer quarante choses la veille qui font qu'il n'aura pas lieu cet atelier, je suis tributaire de tellement de choses, des gens, du contexte, de la participation... ». Au final, il était d'accord avec moi, même si il a quand même essayé d'insister un peu encore, il pouvait pas faire autrement, c'était tellement absurde.

Manu : Vous pensez que y'a pas moyen de détourner ça, que les gens ne sont pas dupes ?

Gaël : C'est possible de détourner des dispositifs, ça se fait même beaucoup.

Après, en exemple de résistance, moi je me suis longtemps plantée, donc c'est peut-être intéressant d'en parler. J'ai cru longtemps qu'on pouvait pervertir les dispositifs. J'ai pris conscience que

les dispositifs nous menaient par le bout du nez, alors je me suis dit, c'est nous qui allons instrumentaliser les dispositifs. Donc j'ai commencé à répondre en sachant très bien que je faisais semblant de rentrer dans les cases pour ensuite, avec l'argent public, faire les projets qu'on avait envie de faire ou qu'on trouvait légitime qu'on nous finance. C'était d'autant plus possible qu'on avait parfois des alliés dans les appareils institutionnels, chez les financeurs, mairie, JS, CAF etc. J'ai vraiment cru que c'était une bonne solution pendant 5-6 ans, j'ai monté des projets qui avaient de la gueule, qui auraient pas dû être financés et qui ont été financés en détournant des dispositifs.

Gaël : Mais c'est une stratégie individuelle qui renforce même les dispositifs.

Sauf que ça change pas le monde parce que dans le même temps que t'as deux-trois animateurs qui vont instrumentaliser le dispositif, t'en as cent cinquante autres qui se font instrumentaliser par lui. Et non seulement ça, mais en plus ça renforce le dispositif. Le dispositif est tellement, comme le capitalisme, apte à profiter de l'intelligence qui traîne par là, qu'en fait, il va se saisir du seul projet qui a du sens pour le mettre en valeur. Donc, non seulement ça ne contre pas le dispositif, on ne change pas la politique publique en faisant comme ça, ni les rapports de domination entre les financeurs et les exécutants de la commande publique mais en plus, on renforce le dispositif ! Bon, c'est vrai que ça peut donner des marges de manœuvre et il ne faut pas le nier, mais c'est des marges de manœuvres individuelles, sur un projet précis, et dans le même temps ça renforce la dynamique collective de la soumission aux politiques publiques.

Manu » C'est quoi le pire exemple que vous avez vu de gens pris dans l'absurdité de la méthodo de projet.

Annaïg : Faire passer du travail au black pour un projet culturel et participatif.

C'est quand j'ai pris mon poste au centre pénitencier à Nantes. J'étais embauchée comme coordinatrice d'actions culturelles et d'insertion — ce qui ne veut pas dire grande chose — et le chef de service m'a dit : « on va faire une fresque murale sur le mur de la salle de sport donc t'y vas et tu recrutes (c'est

78-79



C'EST ESSAYER, SE PLANTER, Y RÉFLÉCHIR À PLUSIEURS, IMAGINER DES TRUCS ET RECOMMENCER

le terme qu'il a utilisé) des participants

à ce stage».... Alors moi je l'ai fait, je venais d'arriver sur le poste et je suis allée voir les mecs un par un et là ils m'ont tous répondu la même chose : «Eh bien si tu me demandes ça, ça s'appelle du TRAVAIL pénitentiaire, et donc ça mérite salaire!» ça c'était censé être un projet culturel, artistique, participatif!

Manu : Ce que vous me décrivez, en fait ce sont des mauvais usages de la méthodologie de projet, parce que toutes les personnes qui la pratiquent te diront que le début d'un projet, sa première étape, c'est de repérer les besoins et les désirs des gens, faire un diagnostic, faire des constats, pour faire avec les gens et non pas se projeter sans eux.

Gaël : Cette méthodologie pousse les professionnels à s'écarter de leur public en pré-tendant l'inverse.

Le financement public il est fléché sur des actions donc le temps du diagnostic n'existe pas. Par exemple quand tu dois déposer ton projet en octobre ou novembre pour un truc que tu ne sais même pas si il existera en juin... moi j'ai déposé des projets pour des ados dont j'espérais que peut-être j'allais les croiser en mars-avril, des ados dont j'espérais qu'ils voudraient partir en séjour et sans savoir du tout ce qu'ils voudraient faire. Ça,

ça marcherait si on était payé pour aller à la rencontre du public et construire avec eux mais ce n'est pas le cas. La méthodo

de projet, avec une première étape pour construire avec les gens, elle pourrait être bien faite si on était payé pour ça, mais on ne l'est pas, c'est là que ça coince. On entretient un mythe!

Gaël : dire ce qu'on fait nous empêche de faire ce qu'on dit

Moi je trouverais normal que quelqu'un soit payé pour faire son métier sans qu'il ait besoin de déposer une putain de fiche action à la mords-moi-le-nœud. À ce moment-là, quand il ne perdra pas de temps à justifier son poste avec ces putains de dispositifs, il pourra le faire son métier! Il sera éducateur populaire, sportif, spécialisé, machin etc... ils savent quel boulot ils ont à faire merde, là, l'ensemble du dispositif ça contribue à financer du vent! Du temps de travail pour rentrer dans le dispositif, ça se mord la queue. Je sais pas à combien il faut évaluer le temps passé à ça, 30% minimum mais ça monte jusqu'à 80% dans les postes de direction. C'est grave parce que du coup, les postes de travail sont financés pour justifier un travail qu'ils n'ont plus le temps de faire... et les gens se retrouvent devant des injonctions paradoxales, ils n'ont pas le temps de faire leur boulot... Et après, on peut dire que le travail social marche pas!!!

Manu : C'est quoi faire son métier alors, sans cette méthode?

Annaïg » C'est essayer, se planter, y réfléchir à plusieurs, imaginer des trucs et recommencer

J'aime bien ce que dit Christophe Dejours à propos du travail :

travailler c'est échouer, s'endurer à l'échec, s'éprouver à l'échec, puis chercher et faire une trouvaille, travailler c'est échouer et trouver... En fait, le travail c'est ça, c'est de l'improvisation permanente, et dans tous les secteurs, c'est pas seulement dans le secteur du travail social, c'est aussi le cas dans le travail technique, trouver l'outil adapté, trouver la position sur son poste de travail pour être le mieux possible, chercher pendant plusieurs nuits la solution pour améliorer ton métier. Travailler, aussi échouer, mais c'est aussi pouvoir confronter ces échecs-là à tes collègues, à tes pairs. La méthodologie de projet empêche ça pour toutes les raisons qu'on a déjà évoquées mais aussi parce qu'elle suppose toujours la réussite, l'évaluation positive, elle laisse peu de place au tâtonnement, à l'essai, l'erreur. Je dis ça pour le travail salarié mais aussi pour des militants, des bénévoles. Quand tu rends compte d'un projet, il est systématiquement réussi alors qu'en fait, 70% du temps ça se passe pas du tout comme t'avais prévu et tu dis que si pour les financeurs, on pipeaute tout du début à la fin, tout repose sur du mensonge.

Manu : Vous dites, l'évaluation, le contrôle, mais il faut bien se retourner de temps en temps sur ce qu'on a fait, je ne sais pas si il faut appeler ça une évaluation mais... Comment on fait alors pour savoir si on fait bien son boulot?

Gaël : Ne pas dévaluer des actions parce qu'elles ne sont pas

viables financièrement. Quand je bossais au Valdocco, évidemment, il fallait qu'on rende des comptes, que ce soit à la ville, à la CAF, la JS. Ils te demandaient le nombre de journée/enfant. C'était vraiment insupportable, pas seulement parce que ça résumait des trucs qui par essence sont qualitatifs en terme quantitatifs mais aussi parce qu'ils en avaient vraiment rien à foutre que les journées soient de la merde ou des choses réussies... et nous, on avait pas trop d'outils... donc on a essayé de faire quelque chose qui différenciait les activités orthodoxes de ce qui n'est pas pris en compte d'habitude. Par exemple, une salle avec un baby-foot et la radio à fond sans activités, c'est censé servir à rien, sauf que ça permettait vraiment de rencontrer les jeunes. On essayait de mettre en place des coefficients qui pondéraient ce qui nous semblait important; parce que c'est difficile de compter en jours, ça dépend ce que tu fais dans ta journée, toutes les heures ne se valent pas. Et puis par provocation, on mettait aussi des activités qu'on ne faisait pas, genre *paintball*, en mettant un coefficient 0. Bon, ça ne faisait pas la révolution mais au moins ça avait permis de faire réfléchir l'équipe à la valeur éducative des actes qu'on pouvait poser.

Gaël : Légitimer nos ressentis, c'est-à-dire nos évaluations qualitatives.

Et puis on a aussi tenté de refuser de rendre compte dans les évaluations annuelles, les rapports d'activité, de donner les chiffres mais plutôt, on a présenté des interviews de gamins, en leur demandant ce que leur avait apporté le Valdocco... Ce qui n'est pas du tout la même chose que d'évaluer une action. En fait, sur des choses complexes, il faudrait avoir des outils d'évaluation plus complexes. Sauf que c'est toujours la même chose, ça prend vachement

de temps, on sait pas faire, on n'ose pas. On n'ose pas se dire que la subjectivité d'un jeune ça peut valoir un tableau avec des chiffres.

Annaïg : Ou peut-être bien refuser l'évaluation tout court.

Oui, c'est pour ça qu'il faut que les résistances soient incarnées et pas théoriques, et c'est ce qu'on a à faire, c'est ce qu'on fait d'ailleurs je crois, même si ce n'est pas grand-chose quand on demande aux stagiaires à la fin des stages de donner une pépite du stage plutôt que faire une évaluation par critère, cette pépite n'a pas vocation à être objective, quantitative, révélatrice de je-ne-sais-pas-quoi.

J'ai un autre exemple, à Joué-les-Tours, avec du personnel médical. D'habitude, on fait un temps de travail sur les résistances avec Alexia et là, on ne savait pas du tout où ils en étaient par rapport à la démarche qualité et on leur a demandé de nous raconter leur dernière trouvaille. Et il y a une des infirmières qui nous a expliqué qu'après des mois et des mois de travail avec un patient (elle bosse avec des aphasiques et des paraplégiques), il avait enfin souri... Il avait réagi à ce qu'elle était en train de lui dire sur son état de santé après des mois de mutisme... On peut pas évaluer ce travail, on peut pas, ce n'est juste pas possible, il faut se l'interdire. On ne peut pas anticiper, planifier à quel moment ce mec va réagir, à quel moment il va sourire.

LE « JEUNE »

LE « PORTEUR DE PROJET »

20-21

OU PEUT-ÊTRE BIEN REFUSER L'ÉVALUATION TOUT COURT.

Projet annuel de performance 2011

Nom de la Direction ou du Service :

.....

.....

Chaque centre d'activités (Direction, Service) réalise son PAP.

Le PAP peut recouvrir un ou plusieurs programmes et un nombre d'actions plus ou moins importants.

La première partie du PAP couvre l'ensemble des activités de la Direction (ou du Service), en soulignant les aspects transversaux aux programmes qu'elle met en œuvre. Elle a vocation à contenir des éléments synthétiques sur les grandes priorités et principaux projets en cours.

Viennent ensuite successivement les programmes puis les actions mises en œuvre par la Direction (ou le Service).

Peuvent être traitées dans la première partie ou dans les parties consacrées aux programmes les activités ne donnant pas lieu à des dépenses ou donnant lieu uniquement à des dépenses indirectes. Les fiches projet permettent aussi de traiter de tels éléments.

La partie proposée sur le « Suivi de la fiche-action n°... » de l'Agenda 21 ne se substitue pas aux outils mis en place ou en cours d'élaboration. Il s'agit de présenter les principaux éléments concernant la mise en œuvre opérationnelle de l'Agenda 21 en 2011, en lien avec l'ensemble de l'activité de la direction ou du service.

Noms des programmes dont la Direction ou le Service est pilote :

- Dans le cadre de la Mission : [compléter]

Programme 1 : [compléter]

Programme 2 : [compléter]

- Dans le cadre de la Mission : [compléter]

Programme 1 :

Fiches - action de l'Agenda 21 dont la direction ou le service est pilote :

- Fiche n°... :

- Fiche n°... :

Récapitulatif des moyens financiers de la Direction ou du Service (dépenses et recettes directes)

Fonctionnement		CA 2008	CA 2009	Evolution CA 2009 /CA 2008	BP 2010	Propositions BP 2011	Evol. prop. BP 2011 / BP 2010
Action 1	Dépenses						
	Recettes						
Action 2	Dépenses						
	Recettes						
Total Programme A	Dépenses						
	Recettes						
Action 3	Dépenses						
	Recettes						
Action 4	Dépenses						
	Recettes						
Action 5	Dépenses						
	Recettes						
Total Programme B	Dépenses						
	Recettes						
Total dépenses							
Total recettes							
Charge nette							

22-23

Investissement		CA 2008	CA 2009	BP 2010	Montant réalisé au 30 juin *	Taux de réalisation au 30 juin *	Propositions BP 2011
Action 1	Dépenses						
	Recettes						
Action 2	Dépenses						
	Recettes						
Total Programme A	Dépenses						
	Recettes						
Action 3	Dépenses						
	Recettes						
Action 4	Dépenses						
	Recettes						
Action 5	Dépenses						
	Recettes						
Total Programme B	Dépenses						
	Recettes						
Total dépenses							
Total recettes							
Charge nette							

* ou 30 septembre 2010

Programmes [mettre l'intitulé complet]

Service gestionnaire : [compléter]
Pilote : [nom et prénom du responsable du programme]

Rattaché à la Mission : [mettre l'intitulé]

Fiches de l'Agenda 21 ayant un rapport direct avec ce programme:
- Fiche n°... :
- Fiche n°... :

Éléments de contexte (si nécessaire)

Objectifs stratégiques du programme (pluriannuels)

[listez et décrivez de manière synthétique]

Objectif-s opérationnel-s du programme et priorités pour 2011

[listez et décrivez de manière synthétique, en lien avec les besoins]

Récapitulatif des moyens financiers du programme (dépenses et recettes directes)

Fonctionnement		CA 2008	CA 2009	Evolution CA 2009 /CA 2008	BP 2010	Propositions BP 2011	Evol. prop. BP 2011 / BP 2010
Action 1	Dépenses						
	Recettes						
Action 2	Dépenses						
	Recettes						
Total Programme A	Dépenses						
	Recettes						

Investissement		CA 2008	CA 2009	BP 2010	Montant réalisé au 30 juin *	Taux de réalisation au 30 juin *	Propositions BP 2011
Action 1	Dépenses						
	Recettes						
Action 2	Dépenses						
	Recettes						
Total Programme A	Dépenses						
	Recettes						

* ou 30 septembre 2010

Pistes d'économies de gestion

Ressources humaines dédiées à la mise en œuvre du programme

24-25

ETP	Existant après dernier tableau des emplois
Nombre total	
ETP de catégorie A	
ETP de catégorie B	
ETP de catégorie C	

Agents en service central	
Agents en circonscriptions	

Indicateurs existants

Objectif que renseigne l'indicateur :

Intitulé de l'indicateur :

Description :

Remplir la fiche « indicateur ».

[A minima, indiquer la donnée 2009, la prévision 2010, la cible ou l'estimation pour 2011]

Indicateurs envisagés

J'AIME PAS LES PROJETS

28
ALORS, PROJET
OU MÉTHODOLOGIE DE PROJET ?

28
LE PROJET, UNE IDÉOLOGIE TENTACULAIRE...

32
OÙ COMPTER FAIT OFFICE DE PENSER...

33
AGIR POUR PRODUIRE, AGIR POUR PUNIR !

37
LE PROJET, FER DE LANCE DE L'ÉVALUATION

39
DE L'AUTONOMIE À L'ALIÉNATION

42
HORS DE LA RÉUSSITE...
POINT DE SALUT... OÙ IL FAUT POSITIVER

Certains parmi nous seraient pragmatiques quand les autres seraient globalistes, c'est ainsi que nous nous invectivons parfois au Pavé. Les premiers avanceraient sans savoir où ils vont, risquant ainsi de se cogner dans un arbre, tandis que les seconds étudieraient la carte en amont, en amont, en amont... sans jamais faire le premier pas. Évidemment, la césure entre ces deux « isme » est bien trop simpliste pour être juste et par ailleurs opératoire : personne n'est uniquement globaliste ou pragmatique et peut-être qu'il faut voir là une des formes traditionnelles de la pensée occidentale moderne¹ que de scinder, séparer les choses en deux registres de pensée.

En ce qui nous concerne, pour peu qu'il faille reprendre ces catégories (penser/agir) nous n'essayons pas de nous y inscrire de manière figée ou dogmatique mais tentons de les travailler ensemble dans ce qu'il convient d'appeler un mouvement dialectique, en y faisant se confronter les contradictions sans jamais tenter de les résoudre complètement, en faisant des ponts permanents entre action et recherche, pratique, analyse.

Dire cela ne consiste pas à nous inscrire dans un relativisme absolu qui empêcherait de trancher, décider, nous positionner... au final : agir. Nous tentons d'œuvrer à transformer le réel et pour cette raison, **nous ne pourrions nous satisfaire d'un spontanéisme absolu**, nous avons le souci de la méthode et de la stratégie. **Remettre en cause la méthodologie de projet, pour nous, ne revient donc pas à condamner l'organisation rationnelle de l'action en bloc**. Ne serait-ce que parce que nous voulons agir sur le monde avec

un dessein (la révolution, une transformation sociale?) Il est évident que nous, comme tout un chacun, mettons en ordre nos idées pour que des actions réussissent.

Cependant, au contraire du désir, du souhait, du rêve, faire un projet nous inscrit assez rapidement dans le monde de la rationalité, de l'efficacité, du pragmatisme. **Et c'est certainement cette dérive qui peut être le commencement d'un doute**. De projets politiques, de projets de sociétés même imparfaits — nous le verrons, justement parce qu'imparfaits — nous ne sommes pas vierges et nous aspirons à ce qu'ils se réalisent. Pour cette seule raison, nous ne nous satisferions pas d'être seulement critiques ou seulement utopistes, nous aspirons modestement comme bien d'autres à participer à un changement de monde réel. Donc, ce dont il ne s'agit pas, c'est bien d'une critique de l'aspiration à se projeter dans le futur, d'une critique de l'anticipation, du rêve ou de simplement l'organisation à dessein.

À cet endroit de notre propos, il est donc possible de nous retourner : « vous n'êtes donc par contre le fait de se projeter, ni contre l'idée non plus d'agir de telle sorte que l'action permette la réussite de la projection, c'est à la méthode que vous vous attaquez : à la *méthodologie de projet* et pas *au projet*. En réalité vous confondez méthodologie de projet et Projet ». Effectivement, un peu... Quoique... les choses ne sont pas si simples à distinguer.

¹ On connaît la vieille coupure chrétienne reprise ensuite par Descartes entre le corps et l'esprit mais c'est certainement le capitalisme qui a le plus usé de la division comme outil de contrôle, de la division sociale du travail à la division technique. On peut d'ailleurs lire l'exceptionnelle croissance de la productivité au cours de ces trois derniers siècles à l'aune de cette division, les multiples organisations du travail ayant consisté la plupart du temps à diviser le geste du travailleurs (taylorisme, fordisme etc.) et le groupe (individualisation des salaires). Pour qui voudrait en savoir plus de nombreux ouvrages mais aussi la conférence gesticulée de Annaïg et Alexia. *Exploiter plus pour gagner moins* en vidéo sur notre site ou en vrai (aller dans la partie Agenda), et on l'espère dans un prochain numéro.

Des mots
pour lutter
contre :

DIALECTIQUE,
CONTRADICTION,
AVANCER EN MARCHANT,
PRAGMATIQUE,
DÉSIR,
TÂTONNEMENT,
EXPÉRIMENTATION,
ESSAI-ERREUR-RECOMMENCEMENT,
UTOPIE,
TRANSFORMATION SOCIALE.

26-27



ALORS, PROJET OU METHODOLOGIE DE PROJET ?

En effet les choses ne sont pas si simples parce qu'en réalité, l'usage qui est fait du mot projet de manière dominante ne permet pas, la plupart du temps, de distinguer la finalité, ce qu'on vise, ce à quoi on aspire, le désir, l'utopie, de la procédure (voir encadré *La rationalité procédurale*), l'objectif, du cheminement pour l'atteindre. Ainsi, on trouve en cherchant sur internet « notion de Projet » ce type de définition :

Afnor X50-115 — Un projet est un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques.

ISO 10006 — Un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources

Dans ces définitions, la dimension organisationnelle, la méthode est inscrite dans la notion même de projet, d'où notre approximation. S'il fallait distinguer entre méthode et projet, on pourrait dire que le projet est « ce à quoi on aspire », ce qu'on vise, et la méthodologie : « l'organisation du parcours qui vise à l'atteindre », pourtant telles qu'utilisées dans ces définitions les deux notions se mélangent.

Ainsi, quand on dit « projet », on dit déjà autre chose que désir, utopie, but. D'une part on ne trouve pas de méthodologie du désir, de l'utopie ou du but mais d'autre part, si on s'attache à lire

les définitions qui sont faites du projet, elles disent la plupart du temps cette confusion en nommant la démarche comme constitutive de la notion.

Pour cette raison, sauf précision de notre part, il faudra entendre tout au long de cet article par « projet » aussi « la méthodologie de projet ». Nous ne distinguons pas les deux et pour cause. Ce que nous avons en tête est bien un mélange des deux, un magma conceptuel, une manière de penser le monde, une idéologie ?

28-29

LE PROJET, UNE IDEOLOGIE TENTACULAIRE...

Nous disons viser moins une méthode qu'une idéologie; qu'entendons-nous par idéologie et pourquoi est-ce pour nous important de la dénoncer ?

Sans entrer dans des discussions universitaires sur le sens qu'il faut donner à une idéologie nous utilisons le terme dans un sens relativement commun comme l'expression d'un système d'idées organisées, destiné à comprendre ou accepter le monde tel qu'il est. Dans ce dernier sens — accepter — nous retenons qu'une idéologie n'est pas le reflet du fonctionnement du monde mais répond bien à une interprétation du monde

et qu'ainsi elle n'est pas pure masturbation intellectuelle: elle est opératoire; et elle l'est d'autant plus qu'elle avance cachée. Si seulement « dévoiler » les mécanismes idéologiques, cognitifs, psychologiques d'asservissement n'est pas *suffisant* pour qu'advienne une transformation sociale émancipatrice, c'est en revanche un des rôles *nécessaires* que nous donnons à l'éducation populaire que d'œuvrer à leur mise à jour.

Alors, en quel sens une idéologie? C'est d'abord l'exceptionnelle fréquence du mot « projet » lui-même qui nous met la puce à l'oreille. Franck site Herbert Marcuse dans *Inculture 1*. Il s'agit d'un philosophe qui a mis en lumière avant que l'on ne parle de *pensée unique* l'idée d'un « Homme unidimensionnel »². Dans cet ouvrage, Herbert Marcuse montre comment le capitalisme, non pas en tant que seul système de production, mais aussi comme idéologie, a cette capacité inouïe de tout ramener à l'unité, d'effacer les contradictions, de tout rendre positif. C'est d'ailleurs un des aspects que nous tentons de déconstruire lors des ateliers de désintoxication à la langue de bois qui ont lieu après la conférence gesticulée *Inculture 1*³. Mais si « L'Homme unidimensionnel » nous alerte sur les dangers d'une pensée qui ne serait pas contradictoire, qui serait pauvre et *monolithique* du côté de son contenu, on peut aussi soulever et craindre les risques que font courir l'aspect *monopolistique* d'un paradigme... Or, c'est à notre avis ce dont il s'agit à propos d'une pensée du projet tant est développé son usage.

2 H. Marcuse, *L'Homme unidimensionnel*, trad. M. Wittig, Les Éditions de Minuit, 1968.

3 Dans ce que nous appelons « langue de bois », c'est l'oxymore qui est la figure la plus caractéristique d'un tel mécanisme. En effet, en accolant des termes qui s'opposent fondamentalement ou qui viennent de deux champs sémantiques opposés on peut atténuer voire faire disparaître le caractère négatif d'un des deux termes. Les « frappes chirurgicales » et les « guerres humanitaires » sont, sans être stricto-sensu des oxymores en linguistique, des illustrations particulièrement éloquentes de la volonté de faire passer des vessies – corps mort – pour des lanternes – médecins!

En effet, on ne peut que constater l'exceptionnel déploiement du mot « projet » à tous les domaines de la vie sociale (c'est-à-dire pas seulement professionnelle). Outre que nous pensons qu'il s'agit d'une colonisation du monde de l'entreprise⁴ à tous les domaines de la vie sociale, ce qui pose problème en soi, le fait qu'il soit en position quasi-monopolistique nous interroge. On trouve, en plus des différents projets émanant de l'organisation du travail, des projets existentiels (projet de couple, projet parental, projet professionnel), des projets pour les temps dégagés théoriquement de la contrainte productive (projet de retraite, projet de vacances); les projets sont devenus non seulement familiers mais la plupart du temps obligatoires dans tout un ensemble d'institutions (projet d'école, projet d'établissement hospitalier, projet associatif etc.), les projets touchent tous les âges de la vie, on peut demander à des enfants de faire des projets d'activité en centre de vacances puis rapidement (dès le collège) d'avoir un « projet professionnel » au mieux, sinon un projet d'orientation, puis un projet de recherche d'emploi qui peut se transformer en projet de... « reconversion professionnelle ».

Enfin — mais la liste est loin d'être exhaustive — la dimension tentaculaire de la notion de projet est telle qu'une même institution, une même pratique sociale peut cumuler différents niveaux de projet. (voir encadré *Le projet à la pelle*)

Ainsi, ne serait-ce que parce qu'on voit se profiler « un monopole » conceptuel, alors même que de nombreux mots, de nombreuses autres idées servaient à définir nos projections dans le futur, servaient à nous faire agir avant le déploiement de « la notion de projet », ne serait-ce que parce qu'une catégorie de pensée devient omniprésente, nous avons intérêt à nous en méfier. **Il est de bon ton aujourd'hui de faire valoir la diversité biologique, culturelle, humaine et à juste titre; prenons soin que nos esprits eux-mêmes ne se laissent pas envahir par une seule et même catégorie de pensée.**

Le projet à la pelle

Ainsi, dans l'animation, on peut (on doit!) rédiger, un projet éducatif pour la structure responsable (l'association, le CE, le service municipal), qui doit chapeauter un projet pédagogique (élaboré en théorie au minimum entre le directeur et ses animateurs), constitué de différents projets d'animations (conçus et réalisés par les animateurs et les enfants), déclinés en projet d'activités voire projets d'enfants. Cette liste n'est pas exceptionnelle, elle est commune, une partie même des projets cités est obligatoire et on peut leur ajouter en amont, le projet associatif ou politique, voire de société! Dans le temps, un projet de société s'appelait Utopie.

4 J.-P. Le Goff, *La barbarie douce*, Éditions la Découverte, 1999. On trouvera dans *La Barbarie douce* une illustration limpide de cette colonisation par le projet, d'une idéologie entrepreneuriale jusque dans les domaines de l'éducation.

Des mots pour lutter contre:

**DIVERSITÉ,
IM-PERTINENT,
IMPUR,
INCOHÉRENCE,
SPONTANÉITÉ,
DÉSIR,
UTOPIE,
ESPOIR,
RÉVOLUTION**

OÙ COMPTER FAIT OFFICE DE PENSER...

Ce n'est pas seulement la *quantité* de projets qui nous pose problème mais aussi les domaines que la notion de projet finit par toucher, la *nature* de ces domaines. Car nous le verrons, en s'appliquant à d'autres domaines que ceux de l'industrie, la notion de projet modifie le sens des métiers ou activités sociales qu'elle vient toucher. En effet, alors que ce cheminement mental du contrôle, de la procédure et d'une rationalité pouvait avoir un sens dans les domaines de l'industrie, de la fabrication de biens, de l'ingénierie et la technique, on a vu se décliner des projets dans tous les secteurs de la vie professionnelle, y compris dans les secteurs des services, des soins à la personne, de l'éducation.

Ce qui pose problème, c'est qu'alors que des activités humaines avaient lieu sans considérations quantitatives mais mues par des considérations de principe (éthique du service public, valeur telles que l'émancipation, la solidarité), avec le **déploiement de la notion de projet, l'évaluation quantitative se déploie aussi dans les domaines les plus improbables**, entraînant avec elle ce que Weber (voir encadré **La rationalité procédurale**) appelait un phénomène de *désenchantement du monde*.

C'est ainsi que dans le cadre de projets d'établissement hospitaliers les travailleurs qui œuvrent dans le domaine des soins à la personne se doivent de rendre compte de leur temps en termes comptables (nombre de minutes passé par lit pour les personnels soignants). Le projet par ce qu'il contribue à la comptabilité du monde, et nous verrons plus bas comment et pourquoi, est devenu un des moteurs de sa marchandisation.

La rationalité procédurale

Un sociologue allemand du XIX^e siècle a mis en lumière que la modernité avait vu se développer une certaine manière de penser qu'il nomme la rationalité procédurale. Sans rentrer dans les détails de la théorie, ce que nous dit Max Weber, c'est que le capitalisme et la bureaucratie modernes s'inscrivent dans un changement de « mentalité » qui fait que les actions qui meuvent les hommes sont moins « motivées » par des considérations de valeurs, d'habitudes ou de coutumes mais par la perspective de voir réussir une fin. **Dit autrement, ce qu'on nomme rationnel, à un moment de l'histoire, n'est plus ce qui a une fin souhaitable, désirable, juste, bonne – surtout, n'est pas défini par la fin visée – mais ce qui est organisé de telle façon que l'action aboutisse.** Ainsi, la mise en œuvre scientifique, bureaucratique de l'extermination de juifs pourra se dire rationnelle dans une telle perspective. Faire bien son métier pouvait se dire, le faire « dans des règles de l'art », en respectant un certain nombre de règles, de valeurs, qui étaient des fins en soi (dans ce cas Weber nomme cette rationalité « une rationalité en finalité qui se distingue de celle que nous traitons dans cet article de rationalité en moyen). Aujourd'hui est rationnelle une activité professionnelle qui répond à un souci de rentabilité. La gestion par projet va inscrire ce précepte à toutes les étapes de la production. **On dira rationnelle non pas la finalité visée mais sa mise en œuvre.**

Dit autrement, on va valoriser dans les actions humaine de moins en moins ce qui est visé que la manière de le viser, par manière il faudra entendre dans le champ économique « l'économie de moyen », mais cette « idéologie s'applique aussi au champ politique où « démocratie » ne s'entend plus que comme « procédure de vote » ou « fait majoritaire » **et fait autorité en tant que seule procédure.** Si une décision a été prise selon ladite procédure démocratique elle devient alors incontestable.

Des mots
pour lutter
contre :

PERSONNE,
VOCATION,
ÉTHIQUE,
MORALE,
SERVIR,
SERVICE PUBLIC,
QUALITÉ,
GRATUITÉ,
SOIN,
ÉDUCATION...

AGIR POUR PRODUIRE, AGIR POUR PUNIR!

32-33

Dans *Inculture 1*, Franck nous dit que par projet, il faut entendre produit. Au-delà de la dimension marchande, il y a bien dans le projet quelque chose qui précède le rapport marchand, c'est la dimension utilitaire, productive, de l'action (voir encadré **L'activisme du projet**). On l'aura compris, faire un projet ce n'est jamais se projeter dans le repos ou l'inactivité, et même quand il s'agit de « projet de vacances », il faut entendre quelque chose d'actif, de différent du quotidien.

En se diffusant à toutes les sphères de la vie sociale, l'idéologie de projet constitue un moteur de l'air ambiant à l'activisme (voir encadré **Le projet comme contrôle social des inactifs**) et contribue de fait — c'est-à-dire dans la réalité matérielle — à une

L'activisme du projet

On connaît dans le domaine de l'animation comment, de ce qui devrait être nécessaire à la vie, on ne retenait principalement qu'une partie des besoins de la personne en visant l'activité toujours plutôt que le repos. Nous n'attendons pas d'animateurs qu'ils conçoivent leur métier en mettant en place des projets de « passivité », ou des projets de « repos ». Pour preuve, habitués que nous sommes à découper le temps, il nous faut circonscrire un temps de « repos » pour les enfants les plus jeunes, temps par défaut, temps défini en creux de la journée. Cf. p. 48 : Travailler autrement que par projet.

DESIR

LE PAVÉ

société qui se veut — qui ne se peut? — que *de croissance*. Le projet n'est pas à l'aise dans le monde de la contemplation, de la rêverie, la répétition, la glande, l'inutile. Un projet doit avoir une temporalité définie non pas parce que toute chose doit avoir une fin mais bien parce que sans fin il n'est nul besoin de recommencer. Entendons-nous bien, par « recommencer » il ne faut pas entendre un acte de simple répétition / duplication, mais un effort de réinvention perpétuelle, de renouvellement (la logique du projet, comme logique marchande, suppose la périssabilité dudit projet sans laquelle la machine économique s'arrêterait⁵, il faut pouvoir redéposer une demande de projet). Il faut pouvoir le renouveler régulièrement dans de nouveaux termes, il faut en « pondre » à différentes échéances. Ainsi, **justifier toujours de son utilité sociale**, entendue comme « participation continue à l'effort constant de production ». Ce n'est pas pour rien que la reconnaissance — entendre « obtention de financement » — d'une projection future en « projet » se fait sous le critère de « l'innovation ». La répétition d'une tâche dans le cadre d'un métier sort des catégories de pensée du capitalisme postmoderne. Alors que *le métier et l'ouvrage* s'appuyaient sur une longue pratique de répétition et d'apprentissage, le projet suppose que ce qui crée du « plus », de la richesse, de la valeur ajoutée vient de l'innovation.

Peut-être qu'il faut voir ici, au-delà de la seule dimension économiste de l'injonction à l'activité, aussi un phénomène qui ressort du politique. En effet, le fait n'est pas nouveau, les curés nous l'ont répété et les rois, les patrons, et les parents aussi: « L'oisiveté est mère de tous les vices ». Cet adage resurgit dans l'injonction qu'il y a à faire des projets et c'est certainement la raison pour laquelle on demande tant aux jeunes — entendre *adolescents* — et aux pauvres, ceux dont notre société a le plus peur, de faire des projets. Raison pour laquelle les personnes en situation de recevoir des prestations sociales doivent perpétuellement rendre des comptes de leurs projets d'activités, projets professionnels, projets

de recherche d'emploi, projets parentaux. Ca n'est évidemment pas pour qu'elles trouvent un travail sur un marché — qui n'existe du reste pas, comme tout économiste/sociologue sérieux le sait — mais bien pour les occuper.

En tentant de rentrer dans des cases prétendument objectives, durant la conception d'un projet on occupe un cerveau qui aurait pu être disponible pour le rêve, la contemplation, l'analyse, la révolte, pour l'invention, la révolution.

Des mots
pour lutter
contre :

RÉPÉTITIONS,
RITUEL,
COUTUME,
HABITUDE,
RETOUR DU MÊME,
VACANCES,
PAS-DE-CÔTÉ,
MÉTIER,
SAVOIR-FAIRE,
HISTOIRE,
RÊVERIE,
CONTEMPLATION,
REPOS

⁵ Voir le documentaire vidéo intitulé *L'obsolescence programmée* et Le paradigme du capitalisme vert ou les travaux de Georgescu Roegen.

Le projet comme contrôle social des inactifs

Il n'est certainement pas anodin de constater l'exceptionnelle quantité de travailleurs du monde associatif qui ont pour mission d'accompagner des porteurs de projets. Quand on sait comment sont financés ces postes de travail, il est légitime de penser que l'activité « faire des projets » ou « aider à faire des projets » ait pu servir à un moment à occuper des populations qui étaient « éloignées du monde du travail » au moment de la mise en place des emplois jeunes. Ce qui nous fait penser cela, c'est que nous avons le sentiment qu'il y a eu alors une professionnalisation d'activités de « lien social » qui étaient jusqu'alors bénévoles aussi dans une volonté de faire sortir une partie de la jeunesse des catégories de chômeurs et de pouvoir contrôler dans le même temps mieux ce que du reste les gens faisaient à titre bénévole — et sans contrôle.

On trouve comme autre exemple de cette politique une occurrence incroyablement élevée de profils de poste contenant le terme « médiation ». Il s'agissait alors de donner de l'argent à ceux que la gauche a nommé « grand frère », pour qu'ils fassent ce qu'ils faisaient gratuitement jusqu'alors.

LE PROJET, FER DE LANCE DE L'ÉVALUATION

36-37

Pour comprendre pourquoi le projet conduit à travailler en terme quantitatif il nous faut revenir sur sa fameuse méthodologie.

Nous l'avons dit, c'est d'un esprit dont nous parlons autant que d'une démarche. C'est que le projet s'inscrit dans un paradigme bien plus large que la seule nécessité de prévoir. Paradigme utilitariste, comptable, marchand, procédural, le projet en tant que « manière de travailler » est un outil de *management* qui s'appuierait sur une méthodologie. C'est d'ailleurs en cela qu'on lui donne le crédit d'être rationnel. Or cette « méthode » entraîne dans son sillage l'« évaluation », l'« autonomie », l'« acteur »⁶...

⁶ L'« acteur » est une notion qui se déploie dans la sociologie contemporaine surtout chez les tenants de l'individualisme méthodologique. La controverse se situe dans le champ sociologique sur le degré d'autonomie des gens. Une sociologie observe les choses à partir du tout social (on la dit « holiste ») et regarde ce qui « détermine » les gens, celle qui utilise le terme d'acteur accorde plus de libre arbitre aux gens, considère qu'ils sont acteurs et qu'ils font des choix... à rapprocher en économie de l'*homo oeconomicus*, le terme n'est pas neutre puisqu'il rend les gens responsable de leur situation!

concepts agissant autant que la « notion » de projet. Il nous faut donc tout de même revenir en détail sur certaines étapes de sa procédure.

Conformément à ce que nous avons pu lire, nous appelons « méthodologie de projet » la procédure qui vise à organiser la pensée puis l'action de manière à ce que la réalisation

Comment jouer au foot dans un projet

J'ai moi-même tenté pendant plusieurs années en stage BAFA de former des jeunes animateurs à la méthodologie de projet. Nous nous escrimions alors à faire comprendre que « jouer au foot » n'était pas un objectif pédagogique, qu'il ne s'agissait que d'une méthode pour atteindre un objectif, lui plus louable tel que par exemple « l'apprentissage des règles de vie en collectivité »... alors les stagiaires dociles ou convaincus ou simplement las, finissaient par faire glisser « jouer au foot » d'une ligne : de la ligne objectif à la ligne méthode et tout était rentré dans l'ordre par cette seule opération ! Comme nous étions alors sûrs de notre méthode et que nous visions une « cohérence parole/acte » nous prenions bien soin d'enseigner cette méthode avec méthode... Et l'on passait un ou deux jours à travailler sur les constats, puis sur les objectifs puis un ou deux sur les méthodes et les moyens... enfin venait l'évaluation qui si nous avions bien fait notre travail, devait être faite par le stagiaire, une « auto-évaluation » sur la base d'objectifs que nous avions pris soin de lister en début de stage alors même que les jeunes ne savaient pas vraiment ce qu'on attendait d'eux.

du projet soit effective. Cette méthodologie consiste à découper l'action en de nombreuses étapes qui vont de « repérer le contexte, faire des constats, un diagnostic, entendre les attentes », à « définir des besoins », en passant par « décider d'une méthode » en vue d'un objectif. Il existe une multitude de procédures mais les méthodologies de projets prévoient toutes, grosso modo à décrire une situation initiale (A), un déroulement puis une situation finale (B) sensée être meilleure, plus satisfaisante, souhaitable. On peut y faire apparaître le public, les freins, mais ce qui nous importe ici est que toutes ces méthodologies doivent inscrire dans leur déroulé la possibilité et les modalités de l'évaluation

à chaque étape; c'est d'ailleurs en théorie la garantie de la dimension participative, souple et démocratique du projet (voir encadré Comment jouer au foot dans un projet).

Et c'est un des aspects auquel nous sommes le plus sensible: avec le projet, l'évaluation se déploie à tout va, tout le temps, sur toute chose, y compris les personnes.

On pourrait aisément se dire que la question de l'évaluation n'arrive qu'en sus, à la fin. Pourtant

le problème de l'évaluation ne se situe malheureusement pas qu'à la fin, il transforme notre activité, notre métier, notre rapport au monde dès la projection dans le futur, dès l'écriture du projet, et ce, par le truchement de « l'objectif opérationnel » (voir encadré Le sens d'un objectif opérationnel). En effet, pour que des objectifs généraux, objectifs de principes, de valeurs, soient évaluables, il faut au concepteur du projet traduire ses objectifs « généraux » en objectifs opérationnels, pragmatiques, comptables. De ce fait, le porteur de projet, du fait même qu'il ait à traduire son envie, son utopie, ou simplement le sens de son métier dans la logique de la méthodologie de projet se voit pris très tôt dans la logique comptable. On ne saurait penser donc que les catégories de pensée treinées par le projet ne jouent pas, même, au cours de l'action.

Le sens d'un objectif opérationnel

Qu'est-ce qu'un objectif opérationnel: il s'agira pour un animateur de traduire le terme « autonomie », objectif général parfois appelé « finalité », en opérations, de manière à pouvoir évaluer si son action en direction des enfants aura réussi. Or, comment évaluer « l'autonomie » ? L' « objectif opérationnel », la traduction pragmatique de « l'objectif général » sera « qu'à la fin de l'activité, les enfants soient en mesure de lacer leurs chaussures seuls ». L'évaluation consistera à compter le nombre d'enfants capable de lacer leurs chaussures. Pour une collectivité territoriale, la « participation » consistera par exemple « à compter le nombre de personnes présentes aux réunions » et ce, quels que soient leurs prises de paroles, leur niveau d'investissement...

Des mots pour lutter contre :

**FINALITÉ,
VALEUR,
GRATUITÉ,
TOTALITÉ,
MÉTIER,
SAVOIR FAIRE,
« CÉLÉBRER »**

ÉVALUER C'EST DONNER UNE VALEUR... MONÉTAIRE ?

On pourrait discuter longtemps du sens et de l'intérêt d'évaluer ses actions et rapidement nous serions d'accord pour dire qu'il faut se retourner un peu sur ce que l'on a fait hier pour pouvoir le faire mieux demain. Le véritable problème tient dans ce qu'on évalue et les modalités de cette évaluation. Parce que du reste, les Hommes n'ont pas attendu le projet et les méthodes d'évaluation pour savoir s'ils faisaient bien les choses, pour se retourner sur le travail, leur action, prendre du recul entre deux coups de pinceaux, toute activité consciente mue par une fin s'accompagne de réajustements.

Quant à ce qu'on évalue, l'aspect qui nous dérange le plus est que, comme le projet s'est déployé aussi dans des métiers ou activités en rapport avec la personne, on se retrouve de plus

en plus à faire porter son évaluation sur des considérations comportementales ou psychologiques: on évalue l'autonomie et la capacité d'adaptation dans le travail mais aussi à l'école, on embauche et forme des gens sur des considérations aussi objectives que «le savoir-être» (!). Faut-il aussi que le personnel médical qui travaille en psychiatrie évalue le «bonheur des patients» ?

Quant aux modalités de l'évaluation, plusieurs choses sont en jeu: qui évalue et au service de qui (voir l'évaluation détruit nos désirs, p. 54) mais surtout comment évalue-t-on ? C'est là certainement que le bât blesse le plus, puisque, qui dit évaluation, dit aujourd'hui «comptabilité» y compris pour des activités dont les finalités étaient jusqu'alors qualitative (le soin, l'éducation, la solidarité, la sécurité etc.). **La mesure se fait quasiment toujours en terme comptable** (voir encadré Évaluer sans notes). En demandant aux agents, aux militants, aux travailleurs de faire des projets qui soient évaluable on fait rentrer dans les esprits et les manières de travailler le quantifiable. Ainsi, à titre d'exemple, l'activité de soin peut se trouver traduite en nombre de lits, nombre de minutes passées avec un patient, et la réussite éducative, en «pourcentage d'élèves qui accèdent au bac», à une certaine note etc.

Cependant, ce n'est pas seulement le quantifiable qui est en cause, c'est aussi l'étalon de compte. Au final, la plupart du temps, «compter» revient à compter de l'argent. En effet, comme nous vivons dans un monde très largement marchandisé, que la manière que nous avons d'échanger des biens et des services s'appuie sur l'usage d'une monnaie, l'évaluation finit fatalement par se traduire en terme monétaire, ou au moins viser cette finalité. (On pourra lire

Évaluer sans notes

...pas si simple

Ça fait un moment que des pédagogues remettent en cause l'évaluation chiffrée, la fameuse note qui donne une moyenne. Pourtant les solutions de substitution ne sont pas simples à mettre en place et les alternatives ont des travers. Un des effets de ces réformes pédagogiques a consisté à mettre en place des relevés de compétences qui certes ne notent pas les élèves mais leur font valider ou non certaines compétences. Au final, on finit toujours par compter le nombre de compétences acquises. Il y a aurait beaucoup à dire sur la nature même des compétences, si nous nous tenons à notre propos initial, le déploiement du projet s'accompagne d'un déploiement de l'évaluation, il faut bien noter qu'alors qu'il y avait peu de notes en première année section maternelle, le développement des compétences fait qu'aujourd'hui ma fille est évaluée dans le cadre d'un livret de compétence dès ses trois ans!

Pour être juste, il nous faut préciser que cette notion de compétence que nous comptons bien décortiquer dans un prochain numéro est au moins aussi polémique que celle de projet puisqu'on la trouve défendue par Meirieu qu'on ne peut taxer de fief du libéralisme... mais qui a contribué à institutionnaliser les pédagogies dites actives et les pédagogies de projet!

«Pour ma part, le concept de compétences est dans une perspective de résistances à la marchandisation des savoirs. J'ai introduit la «notion de compétences» dans mes travaux, comme une sorte d'alternative au culte de la performance: à performances inégales, il peut y avoir une égalité de compétences». Intervention de Philippe Meirieu à l'Unesco, audition publique du 22 septembre 2005.



dans C'est quoi votre problème avec la méthodologie de projet?, p. 17, comment les financeurs évaluent en nombre de journées-enfant, nombre dont dépendra ensuite le financement futur, indépendamment de toute considération qualitative).

Ainsi, l'extension de la méthodologie de projet participe aussi à une extension de la sphère marchande ou au moins à une économisation toujours croissante des activités sociales.

Les administrations qui par définition n'ont pas vocation à être rentables⁷ ne sont pas en reste puisqu'elles se voient depuis les années 1970 mettre en place des projets d'établissement destinés, «face à la crise», à rationaliser l'offre (sic). Dans le secteur associatif, on peut aussi se souvenir des emplois jeunes créés par la «gauche» pour des associations à but non lucratif à qui on a demandé ensuite de faire preuve non pas de leur utilité sociale mais de leur pérennité économique.

Mais le problème de l'évaluation ne tient pas seulement dans cette dimension comptable de l'activité. Avec le développement du projet, l'évaluation devient un principe d'organisation du travail en tant que tel, notamment par le truchement d'une merveilleuse idée: l'autonomie.

⁷ «L'administration assure des services considérés comme utiles à la société et non rentables. Ils peuvent être non rentables par nature ou parce qu'on considère qu'ils ne doivent pas être entièrement ou uniquement fondés sur le principe de rentabilité»
Définition tirée du site: www.vie-publique.fr.
Mais on trouvera cette caractéristique dans n'importe quel livre d'économie ou de droit.

Des mots pour évaluer:

INTÉRESSANT,
JOYEUX,
DÉPRIMANT,
CON,
INUTILE,
FATIGANT,
ALIÉNANT,
BEAU,
DÉSIRABLE,
KIFFER,
CHIANT,
ENCORE,
ENCORE !!!
OH OUI, OH OUI !

40-47

LE PROJET TIENT LIEU D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Ceux qui ont vu *Inculture 1* ou qui ont lu *Le Nouvel esprit du capitalisme* de Boltanski & Chiapello se souviennent peut-être de ce qu'on y apprend à propos de l'exceptionnelle régression du terme « hiérarchie » dans les manuels de *management* remplacé en terme d'occurrence par le déploiement du mot « projet ». Nous ne tenons évidemment pas ce constat pour le fruit d'un simple hasard. Puisque le *management* ne vise pas en premier lieu le bien-être des salariés, mais bien l'accroissement de la productivité, l'augmentation de la rentabilité économique de l'entreprise, c'est bien que le projet tente de servir cet objectif.

Alors comment cela fonctionne-t-il ? Il s'agit, avec la mise en place de la gestion par projet, « d'investir les travailleurs », de « responsabiliser les acteurs », de faire « participer les salariés à la réussite de l'entreprise » et pour se faire, de faire appel à leur capacité d'adaptation **et leur autonomie** (voir encadré L'autonomie, un faux-ami). Les organisations du travail, à partir des années 1980, feraient plus que par le passé appel à l'initiative des travailleurs qui dans la hiérarchie

professionnelle sont considérée par l'Insee même comme ayant le moins d'autonomie dans leur travail (les ouvriers et les employés mais aussi les professions intermédiaires). Avant d'« exécuter », les exécutants... seraient concertés, notamment au premier stade de la méthodologie de projet, la partie « diagnostic ». Il s'agirait alors de mieux prendre en compte leur avis, puisqu'ils sont au plus près de la production (selon le vieil adage : les ouvriers savent comment travailler ; les patrons, pourquoi).

Évidemment dans les faits, il est peu de travailleurs qui observent un mieux-être dans leur travail ou qui ont réellement le sentiment que les décisions leur appartiennent plus, pourtant il leur arrive même de définir leurs propres objectifs de travail et de participer à leur évaluation... et c'est certainement ici que l'organisation de l'action en projet tire le plus de sa force : en procédant ainsi, on peut parfois gagner du temps et de l'argent en allégeant le travail des « concepteurs » **mais c'est surtout l'adhésion des travailleurs qui est recherchée...**

Quand c'est le travailleur qui a défini ses propres objectifs et qui participe à l'évaluation de l'action, comment et auprès de qui peut-il se plaindre ?⁸

L'autonomie, un faux-ami

L'« autonomie » avec la « disponibilité » et la « transversalité » devient ainsi un des maîtres mots de l'organisation du travail tant et si bien que rares sont les offres d'emploi ou les profils de postes qui n'y font pas référence. La mise en place des Travaux pratiques encadrés dans l'Éducation nationale, sous couvert de transversalité des savoirs (il s'agit de faire travailler des élèves en autonomie sur des projets de recherche mêlant deux disciplines) s'est accompagnée souvent dans le même temps d'une baisse du nombre d'heures en face à face avec les élèves. Enfin, dernier exemple, l'autonomie des territoires, sous prétexte d'une plus grande proximité démocratique, a la plupart du temps abouti à une réduction des moyens financiers de ces territoires et nous pourrions aussi discuter des mêmes conséquences de l'autonomie des établissements publics locaux d'enseignement (loi de décentralisation de 1985), ou de l'autonomie des universités.

Le projet est pervers, parce qu'il s'inscrit dans un paradigme qui ne serait ni autoritaire, ni hiérarchique, ni descendant. En cela, il séduit bien la fibre individualiste démocratique libérale de notre temps, c'est certainement une des raisons pour laquelle il est si difficile d'en faire la critique et que nous considérons comme du ressort de l'éducation populaire d'en faire le dévoilement puisque le terme est si séduisant. L'idéologie sous-jacente est qu'une organisation puisse se tenir de manière ascendante, démocratique, participative. Il s'agit évidemment d'une idée qui ne pourrait que nous séduire si l'outil de travail appartenait réellement aux salariés, c'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle nous nous sommes constitués en SCOP. Cependant, telle qu'utilisée dans l'organisation du travail de manière largement dominante, on est très loin de cette utopie car le mot qui avait pu servir une ambition démocratique en philosophie politique (autonomie, étymologiquement, renvoie à l'idée de se donner ses propres lois, par opposition avec l'hétéronomie où la norme, la loi viendrait d'ailleurs⁹) sert ici une ambition marchande en faisant précisément l'inverse de son sens premier, il s'agit d'aliéner un peu plus le travailleur. **L'autonomie dont on nous parle n'est pas politique ou collective, émancipatrice ou libertaire, il s'agit de l'autonomie de l'individu libéral consommateur.**

Pour les personnes qui ont quelques connaissances du paradigme économique libéral, il s'agit de la même autonomie que l'on prête à l'idéal-type Robinson Crusoe, seul et rationnel, maîtrisant tous les paramètres du réel et sans contraintes autres que naturelles (entendre : il n'y a pas de déterminismes sociaux, psychologiques, de pouvoir... pas de société humaine). On trouve la même logique dans le « concept » de « citoyen-consommateur », autre oxymore à qui on demande d'acheter « équitable ». **Remplacez équitable par responsable¹⁰ et vous avez le verso de la pièce « autonomie ».**

8 Pour aller plus loin sur cette question, cf. F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, ouvrage dans lequel Lordon explique comment le *management* nous promet la réalisation de soi dans le travail en tentant de nous mobiliser sous couvert d'entrées désirantes (autonomie, participation, auto-évaluation) qui sont en réalité les « désirs du Maître ».

9 Pour ceux qui voudraient aller plus loin, Castoriadis parle bien de ça.

10 C'est parce qu'il est autonome dans l'organisation de son travail que l'acteur peut se fixer lui-même ses objectifs à atteindre et s'auto-évaluer, responsable de ses objectifs... comme de ses échecs.

DE L'AUTONOMIE À L'ALIENATION

Où le bât blesse, c'est qu'en ramenant la question de l'autonomie aux choix individuels, en demandant aux travailleurs de mettre en œuvre des projets, on laisse à croire qu'il n'existe pas une organisation sociale qui le surplombe, on tente de ramener son travail à sa seule responsabilité. La chose est problématique à deux titres, d'une part les organisations du travail par projets consistent à isoler les travailleurs entre eux¹¹ réduisant d'autant les possibilités d'organisation collective, d'autre part elles visent à cacher un potentiel donneur d'ordre, un patron, un système... contre lequel on ne saurait se battre faute de pouvoir le reconnaître. **Le stade ultime atteint par la logique projet/autonomie/auto-évaluation, c'est quand les travailleurs prennent sur eux les raisons de «leur échec».**¹²

Nous ne prétendons pas par là qu'il y ait ontologiquement des ennemis, mais que certainement une des formes de démobilitation, de sentiment d'impuissance tient dans l'incapacité que nous avons à le nommer — entendre: repérer, circonscrire — le monde serait tout le temps trop complexe pour agir. Ainsi, se départir des injonctions à lutter contre «le capitalisme, le système» nous semble un bon début pour engager des luttes, il faut arriver à nommer un ennemi, même si c'est de manière provisoire, nommer un ennemi mais un ennemi à notre portée — il est plus facile de refuser une évaluation que de renverser le capitalisme, ça n'est évidemment pas suffisant, mais les victoires donnent de la force pour la suite!

¹¹ C'est une des caractéristiques des sociétés de contrôle, Pour cette question on peut lire Deleuze ou Foucault.

¹² On pourra lire pour ces questions les travaux de C. Dejours, *Travail, usure mentale*, Bayard, 1^{er} éd. 1980, 2000, ou *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions, 2003.

Ce qu'il faut avoir en tête, c'est la dimension immanente de ce que nous critiquons. Tant que le projet descendait, tant qu'il était le projet d'un autre, du chef, de la hiérarchie, de l'institution, les choses étaient tout autrement, on le voyait venir. Si le projet pouvait se dire *d'un autre*, pouvait se dire «ordre», «injonction» alors on pouvait lutter contre. Or c'est bien en cela que le projet est pervers, en cela qu'on ne dit plus *projet* que quand il émane de *l'acteur*, il est pervers parce que nous adhérons au moins en partie, parce que souvent il vient aussi de nous.

Ainsi le projet est devenu la meilleure manière de faire intégrer une norme, en cela qu'il donne l'illusion que c'est nous qui nous donnons notre propre norme. Pour cette raison, avec le projet nous n'avons plus besoin de chef!

Des mots
pour lutter
contre:

DOMINATION,
CHEF,
PATRON,
COLLECTIF,
SYNDICAT,
ORDRE,
HIÉRARCHIE,
DROIT DE RETRAIT,
COLLECTIF,
COLLECTIF,
COLLECTIF...

HORS DE LA RÉUSSITE... POINT DE SALUT... OÙ IL FAUT POSITIVER

C'est certainement une des raisons pour lesquelles nous avons été amenés à être si vigilant à propos du projet et pour lesquelles nous sommes si virulents, c'est qu'il faut tout un travail de dévoilement pour s'en départir tant la notion porte en elle de représentations positives. En soit, rien ne semble négatif dans cette catégorie de pensée, un projet ne peut être que quelque chose de positif, il ne saurait rater et être incohérent, il en serait contre sa nature.

Un projet se doit d'être réussi pour des raisons pragmatiques, des raisons financières liées au mode de production quand il s'agit d'un projet qui donne lieu à financement mais surtout, intrinsèquement il ne peut rater parce qu'il conçoit, dans sa conception sa propre évaluation, son auto analyse, sa propre justification à l'erreur. Situation schizophrénique de l'injonction paradoxale, un projet raté n'existe pas, un projet qui s'évalue négativement constitue la première marche analytique, justificative du prochain projet. On sait la fabuleuse capacité du capitalisme à tout recycler, à tout absorber en son sein, à transformer jusqu'à ses déchets, ses accidentés de la route en richesse (voir encadré Il faut justifier et marchander nos discussions).

Il faut justifier et marchander nos discussions

C'est ainsi qu'une bonne partie du capitalisme a trouvé des niches de croissance dans les services à la personne depuis le milieu de la seconde guerre mondiale (activités de soin, d'éducation qui étaient pratiquées dans le cadre des solidarités intra et extra-familiale) et que les animateurs embauchés en emploi jeune ont dû justifier de leur utilité sociale avec l'invention d'activités nouvelles et ont usé du terme médiateur pour dire ce qu'ils faisaient en étant payé. Comme M. Jourdain qui faisait de la prose sans s'en apercevoir, des gens faisaient du lien social et de la médiation avant, en allant voir leurs voisins, discutant au pied des immeubles avec des jeunes, organisant des goûters à la maison...

44-45

SOYONS IN-PERTINENTS!

Il est jusqu'à la récession qui doit se dire en terme positif puisque le mot n'est plus dit et s'est trouvé traduit en « croissance négative ». Comme Orwell qui prévoyait qu'il n'y ait plus de guerre mais des situations de « non paix », le capitalisme ne supporte pas le « négatif », tel qu'exprimé par la propagande commerciale, *il faut positiver*.

Derrière cette injonction à la réussite on ne peut que s'effrayer des conséquences sur la capacité à formuler des désirs. Qui ne s'est pas trouvé en situation de bien-être matériel et affectif sans la moindre projection un peu sérieuse sur les mois à venir, gêné de dire qu'il n'avait pas de projet en cours? Le défaut de projet ferait preuve d'un défaut d'appétit pour la vie? La situation est évidemment beaucoup plus dramatique pour les gens qui sont réellement « perdus dans la vie » ou qui viennent de subir des échecs. **Par sa dimension positive, le projet ne laisse que peu de place au doute et à l'erreur.**

En réalité, demander de se projeter à un individu revient souvent à lui demander de répondre dans les termes qu'il croit être ceux attendus par le commanditaire de l'injonction (on trouvera p. 48 dans le texte Travailler autrement que par projet une illustration concrète de ce phénomène pour des enfants). Il s'agit alors non pas de se projeter concrètement mais de se projeter avec les mots du pouvoir, quitte à travestir son désir. Ces mots sont porteurs d'innovation, de changement, de dynamisme, ils doivent être ceux de l'avenir et de la modernité. La machine capitaliste ne fonctionnant qu'en produisant toujours plus, elle doit faire croire qu'elle innove quand bien même elle ne fait que transformer des désirs en produits marchands ou des activités qui étaient issues de l'économie non marchande en activités marchandes.

La demande de formulation d'un projet consiste par ailleurs en une injonction de cohérence. On trouve là une illustration précise du pouvoir coercitif de la demande de formulation en projet, il s'agit d'une injonction à la cohérence quand bien même nous sommes nombreux à désirer nous laisser surprendre, à aspirer à l'inattendu et la rencontre inopportune, à aimer découvrir. Qui sait réellement ce qu'il veut faire de ses vacances, qui sait à 15 ans quel est son projet professionnel, qui peut dire le pourquoi de son désir? **En réalité, ce qui pose problème n'est pas de faire des projets, ce qui pose problème c'est l'injonction au projet qui est toujours pour l'autre.**

Une grande partie de la perversité de cette injonction est qu'elle met la personne seule responsable de ses incohérences et de ses désirs, qu'elle la met responsable et savante même de sa propre inculture quand c'est un projet de formation ou un projet pédagogique qu'on lui demande de formuler soi-disant *pour elle*, quand il est demandé à des personnes en prison de devenir *acteurs de leur incarcération* (sic), quand il est demandé à des personnes bénéficiant de prestations sociales de formuler un *projet d'insertion* ou un *projet professionnel* dans les termes de l'interlocuteur.

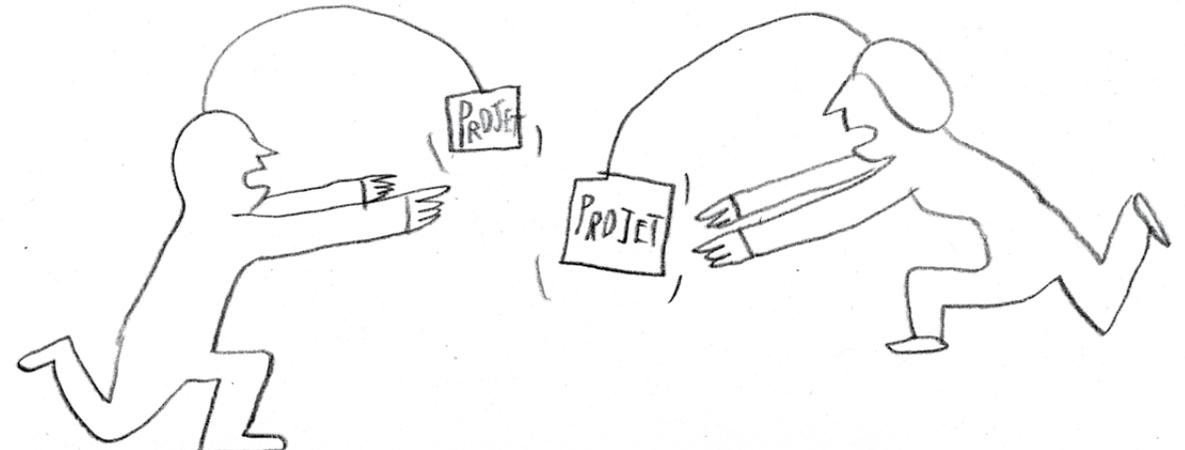
Alors que bien souvent, le seul souhait, le seul désir, et même le seul besoin consiste pour ces personnes à **seulement vivre — dans sa dimension positive et jouissive du bien vivre — ou plus prosaïquement mais pas plus rarement à survivre!**

Une manière de travailler alors avec ces personnes pour qui le futur n'est qu'indétermination voire cause d'appréhension, consiste, **non pas à leur demander d'envisager la dernière marche d'un projet dans des termes qui ne sont même**

pas les leurs, dernières marches auxquelles elles n'aspirent pas forcément, mais à mettre en œuvre avec elles les conditions qui leur permettent de poser un acte. Un acte atteignable, si possible tout de suite jouissif ou transformateur de sa réalité sociale, lui-même porteur d'une énergie qui en entrainera d'autres... Et si, à cet acte le monde ne réagit pas tel qu'on l'avait désiré, il s'agira d'en poser un autre sans culpabilité ou sentiment d'échec, puisque ce qui était posé était la mise en mouvement autant qu'une fin hypothétique visée (cf. Travailler autrement que par projet, p. 48). C'est en tout cas ainsi que nous tentons de travailler, de donner du « pouvoir d'agir » parce qu'il s'agit bien à un moment de quitter l'économie pour revenir à ces considérations, la logique de projet ne sert pas qu'une logique mercantile, elle est aussi en tant qu'injonction un outil du pouvoir, un outil de domination.

Des mots
pour lutter
contre :

SPONTANÉITÉ,
RIEN,
« JE NE SAIS PAS »,
« AVANCER EN MARCHANT »,
DÉSIR,
VIVRE,
JUIR SEULEMENT,
AVENTURE,
HASARD, **46-47**
ALÉATOIRE,
EXPÉRIMENTER,
ESSAYER,
TÂTONNER.



TRAVAILLER AUTREMENT. QUE PAR PROJETS

DANS L'ANIMATION,
UNE MANIÈRE DE TRAVAILLER
SANS LA MÉTHODOLOGIE
DE PROJET :
...AVEC DES ENFANTS

S'il est un domaine dans lequel la notion de projet est plus que présente, c'est bien dans les domaines de l'animation socioculturelle, du travail avec les enfants, de l'école. Il s'agit d'un domaine en tout cas que nous connaissons assez bien au Pavé pour être un certain nombre à y avoir travaillé longtemps... Alors parlons de ce que nous connaissons le mieux ! Nous tenons une partie de notre culture pédagogique de précédents investissements dans un mouvement d'éducation populaire (STAJ) qui formait des animateurs BAFA. Nous avons au cœur de « notre pédagogie » deux ou trois idées qui, articulées entre elles, permettent d'imaginer le travail d'animation hors des catégories du Projet. La manière avec laquelle nous proposons ici de travailler s'appuie sur ces deux-trois idées que nous tentions de mettre en place dans les centres de vacances pour enfant, mais on le verra, ces idées, ces principes, nous tentons de les appliquer dans d'autres domaines (voir les différents encadrés).

À PROPOS DES BESOINS :

✕ Nous considérons qu'ils sont universels c'est-à-dire que, quels que soient l'âge, la culture, l'origine sociale, le sexe, nous avons tous les mêmes besoins même s'ils se manifestent différemment suivant les personnes

→ Cette conception des besoins est axée sur la personne et non sur le groupe, en opposition à des conceptions collectivistes de l'encadrement des enfants. Elle remet en cause le découpage en tranches d'âge si souvent reproché à l'école mais si souvent reproduit dans le cadre des activités de loisirs. (Cf. J'aime pas les projets, p. 26, il faut se souvenir des liens qu'entretient le capitalisme avec la division / séparation / spécialisation, catégories de pensées plus que présentes dans la méthodologie de projet.)

→ Il s'agit d'une conception non hiérarchisée des besoins au contraire d'autres présentations encore couramment utilisées telles que la pyramide de Maslow. La discussion sur les besoins est tellement chargée de valeur, d'ethnocentrisme,

de pseudo-scientificité, que plutôt que projeter des modèles théoriques sur notre public nous partons du principe que nous ne savons pas ce qui est prioritaire pour les autres et qu'a priori, ils le savent mieux que nous !

✕ Ils sont contradictoires mais complémentaires : Nous avons besoin de repos et d'activité, de manger et déféquer, de nous confronter au réel et d'imaginer, de rêver, d'être seul et en groupe...

→ Un certain nombre de ces besoins ne sont pas socialement reconnus (sont tabous) quand d'autres sont survalorisés. En réalité, la plupart du temps c'est aux besoins de l'organisateur (l'animateur, le référent, le porteur de projet) que le projet tente de répondre.

EXEMPLES :

→ On survalorise la prise de risque et l'activité chez les adolescents (les garçons surtout) au détriment du repos quand dans le même temps on attache un soin particulier à sécuriser les « petits » et on prend soin qu'ils fassent la sieste.

Les animateurs, d'ailleurs s'expriment de manière on ne peut plus claire en opposant le temps libre au temps d'activité (qui est le temps du projet d'animation) préparant ainsi le petit homme à la coupure instaurée par le salariat et le capitalisme entre le travail et les vacances !

- Des âges seraient plus propices à prendre en compte une éducation à la sexualité quand elle serait absente dans l'esprit des éducateurs pour d'autres (en général les enfants et on pourrait aussi parler des vieillards que les éducateurs s'astreignent à ne faire travailler plus que sur la « mémoire » dans les maisons de retraites, comme si la politique, ou la sexualité au hasard, ne faisaient plus sens pour eux).
- On valorise à certains âges la confrontation au réel quand à d'autres, il faudrait travailler sur l'imaginaire (cette coupure est aussi genrée, on la retrouve dans l'approche des lettres et des arts avec les filles et de la science et des techniques avec les garçons).

Globalement, dans la perspective de l'animation socio-culturelle – et non d'une éducation populaire.

- L'activité est survalorisée par rapport au repos et on ne trouve que « passivité », terme chargé de négativité, comme terme opposé. Il nous faut bien retenir cet élément, parce qu'ici comme nous l'avons montré précédemment (cf. J'aime pas les projets, p. 26) c'est dans la survalorisation d'un besoin d'activité qu'on prépare l'enfant à la dimension utilitariste du temps, qu'on le contraint à faire de ses vacances quelque chose de concret, qu'on le prépare à transformer ses désirs en projets et donc à terme... en produit. Les animateurs, d'ailleurs s'expriment de manière on ne peut plus claire en **opposant le temps libre au temps d'activité (qui est le temps du projet d'animation)** préparant ainsi le petit homme à la coupure instaurée par le salariat et le capitalisme entre le travail et les vacances !

C'est donc dans cette balance déséquilibrée que nous trouvons les finalités d'un travail d'éducation populaire. S'il fallait faire œuvre de transformation sociale, il fallait travailler justement sur ce qui n'était pas reconnu dans les autres institutions éducatives (catéchisme, club de sport, famille, école, etc.) : la prise de risque chez les ados, la confrontation au réel pour les petits et les filles et le besoin d'imaginaire pour les adolescents mâle à qui on propose majoritairement des chantiers de construction ou des descentes en kayak... À côté de la famille, de l'école et de l'église, **renverser la vapeur et considérer la jouissance gratuite et le repos, reconnaître une sexualité aux enfants, le désir et le besoin d'être seul, permettre la possibilité de s'opposer à l'autorité, revendiquer la mise en lumière des contradictions plutôt que le consensus mou, pourraient être des fins à un travail d'éducation populaire.**

48-49

L'INTERACTION PERSONNE / MILIEU
L'ACTIVITÉ SPONTANÉE
L'AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE

➤ Nous savons que l'environnement matériel agit sur les personnes autant que les personnes, leurs paroles et leurs injonctions.

➤ Nous avons évoqué l'opposition et la complémentarité des besoins et pour se construire nous savons la nécessité d'une part de ressentir des sensations au contact du monde mais aussi d'agir sur ce monde.

À partir de cette perspective, nous considérons que le rôle de l'animateur n'était pas de mettre en place une activité avec un dessein précis mais de mettre en place un dispositif spatial permettant aux personnes/enfants de répondre à leurs besoins et/ou désirs. Le rôle de l'animateur tenait alors en trois règles

- enrichir le milieu
- enrichir le milieu
- enrichir le milieu

Et ce, sans savoir forcément où on allait, il s'agissait simplement de poser un acte, ou de faire sorte que des actes puissent être posés, on parlait d'interaction personne/milieu: Le principe tient dans le mouvement d'enrichissement, non pas dans le fait que le milieu soit riche sans quoi, tout ce qu'on risque d'obtenir est un phénomène de saturation que tous les parents qui ont de jeunes enfants et qui ouvrent la malle déguelant de jouets connaissent quand dans la demi-heure l'enfant s'ennuie. Les décideurs politiques qui pensent qu'en ouvrant la boîte de Pandore des infrastructures de sport, de loisirs ou de culture, ils vont obtenir la paix sociale sont confrontés à la même réalité. Ce qui compte n'est pas la consommation d'un milieu riche posé là, telle une manne gratuite, mais bien l'interaction entre le milieu et les personnes dans un aller-retour de confrontation/construction qui permet l'émergence d'une pensée complexe, contradictoire... rugueuse?

**IL NE FAUT PAS MONTER UN PROJET
POUR LANCER UNE ACTION**

L'INTERACTION PERSONNE / MILIEU

Le travail de l'animateur dans cette pédagogie ne consiste pas à animer des activités mais à enrichir un milieu. Dans une MJC, certains administrateurs souhaitaient monter une expo photo avec les habitants, sur leurs conditions de vie et plus précisément sur leurs intérieurs. Intoxiqués par la pédagogie par projet, ils en ont tracé les grandes lignes, monté un dossier de subvention, cherché des partenaires, défini la date du vernissage puis ont commencé à aller à la rencontre des habitants. Ce qui fonctionne très difficilement. On finit par imposer le truc plus ou moins diplomatiquement aux quelques habitués de la MJC pour que l'expo ait quand même lieu...

En interaction personne / milieu, à partir de cette même envie, on va d'abord :

ÉTAPE 1 : POSER UN ACTE

- soit prendre quelques photos de son intérieur ou de celui de ses amis et les exposer,
- soit aller voir quelques habitants, leur soumettre l'idée et discuter avec eux de ce qu'ils en pensent.

Il s'agit d'abord de poser un acte – peut-être ne voudront-ils rien en faire. Soit l'idée s'arrête là : personne ne s'intéresse à vos photos et les animateurs ne connaissent pas beaucoup d'habitants, soit elle a rencontré de l'écho.

ÉTAPE 2 : DÉVELOPPER L'ACTE OU S'ARRÊTER

Si quelques habitants s'emparent de l'idée, ils vont se l'approprier, à l'animateur de rebondir. Peut-être qu'une expo pourrait avoir lieu :

- dans la cage d'escalier,
- dans le centre commercial
- ou dans les arbres du quartier
- ou faire un film sur les intérieurs des gens
- ou faire un loto

L'acte posé par l'animateur a été développé par les habitants.

ÉTAPE 3 : DÉVELOPPER L'ACTE OU S'ARRÊTER

- soit cette expo s'arrête là,
 - soit il y a des suites.
- C'est-à-dire que l'acte de base développé par les habitants pourra ou non être développé à nouveau par les mêmes ou par d'autres :
- peut-être des gens voudront-ils en faire une expo dans une galerie d'art,
 - peut-être étendre l'expo à d'autres quartiers,
 - peut-être en faire un livre,
 - peut-être du théâtre,
 - peut-être avec les enfants,
 - peut-être avec la maison de retraite pour connaître les conditions de vie d'avant,
 - peut-être écrire une lettre à l'office HLM,
 - peut-être créer un réseau d'entraide pour refaire les peintures...
 - peut-être faire la grève des loyers

**ÉTAPE 4 : DÉVELOPPER
L'ACTE OU S'ARRÊTER**

- Et peut-être que ça va s'arrêter là,
- peut-être que ça va à nouveau rebondir.

Il est sûr qu'à un moment donné, les moyens internes dont dispose la structure qui emploie l'animateur ne suffiront pas pour mettre en œuvre les actions décidées par les gens. Il sera alors temps de faire appel aux financeurs, de rédiger une demande de subvention.

Le rôle de l'animateur consiste alors à « favoriser les rebonds ». Il doit donc accepter de ne pas savoir à l'avance sur quoi les actions vont déboucher, être à l'écoute des participants (et non des financeurs), et prendre le risque de poser des actes, aussi minimes soient-ils, dans l'espace public. Accepter de ne pas développer ces actes s'il n'y a pas de répondant, et d'aider à les développer dans le sens proposé par les participants s'il y en a. Car autant il est difficile de créer quelque chose qui n'est voulu par personne, autant il est facile pour un animateur ou un directeur d'enterrer des envies simplement en ne faisant rien ou en décourageant.

ENRICHIR LE MILIEU

50-51

Enfin, il y a au cœur de cette manière de travailler avec les enfants une autre idée toute simple :

L'AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE » TRAVAILLER DANS L'HORIZONTALITÉ ET NON LA VERTICALITÉ.

Comme il ne fait plus de doute que l'environnement matériel agit sur les individus, le rôle de l'animateur consistera à mettre en place le plus d'espaces différents dans le même temps de manière à ce que les personnes (et non les groupes imaginés par l'animateur) puissent se diriger vers l'environnement qui répond le mieux à leurs attentes au moment T et en fonction de leur humeur H.

Concrètement, il s'agit pour les organisateurs d'une structure d'animation de jeunes, d'aménager des espaces non pas en fonction de groupes d'âge mais en fonction de la destination d'activité. On peut considérer que sans aucune classification en tranche d'âge, les salles qui sont destinées traditionnellement aux petits, aux moyens, aux grands, dans une structure d'accueil de jeunes, ne le sont plus qu'en fonction de « l'activité » (salle avec de la musique ou salle où l'on peut faire du bruit, salle calme, salle d'activité manuelle, salle d'activité physique, etc.) et que les enfants peuvent s'y mouvoir en fonction de leurs appétits. Rien n'empêche qu'ensuite, des chantiers, des projets puissent émerger ; au contraire, il s'agit juste de ne pas mettre la charrue avant les bœufs, les critères d'évaluation avant l'animation !

L'ACTIVITÉ SPONTANÉE DE L'ENFANT CONTRE LE DIAGNOSTIC.

Il s'agit ici de simplement constater que les enfants n'ont, la plupart du temps, pas besoin des adultes pour s'amuser, faire des choses, se reposer, apprendre entre eux quand ils sont dans la cours de récréation ou durant le fameux temps libre, il faut même parfois un effort de la part des adultes pour les faire rentrer dans le rang du temps d'activité. L'autre constat est que souvent, si on demande aux enfants de verbaliser leurs attentes dans un souci participatif de manière à ce qu'ils soient acteurs de leurs vacances (!) on observe qu'ils font des requêtes qui ne correspondent pas nécessairement à ce à quoi ils jouent spontanément quand ils ne sont pas sous le regard de l'adulte mais proposent les jeux auxquels on a l'habitude de les faire. Il est du reste vrai qu'il est difficile pour un enfant de verbaliser, qu'il veuille simplement continuer de « bouiner » allongé dans le bac à sable à regarder des petites bêtes ». Ne nous méprenons pas, cette remarque vaut aussi pour les adultes (voir encadré Les besoins type des habitants).

DIFFÉRENCE AVEC DES ACTIVITÉS MENÉES EN PROJET

- Ici, une activité ne peut être évaluée selon les critères traditionnels puisqu'elle ne vise pas en amont des objectifs pédagogiques.
- Une activité n'a pas nécessairement de fin ni de début. C'est d'autant plus vrai si, en plus de ne pas découper le groupe d'enfants en tranches d'âge, on ne découpe pas la journée en des temps

d'activités et des temps libres ou des temps de vie quotidienne. Ceci implique en outre de ne pas séparer les domaines de la vie collective qui seraient susceptibles d'éducation démocratiques, de domaines qu'on voudrait seulement et simplement alimentaires* . (C'est ce qui se passait quand dans une animation traditionnelle menée certains animateurs considéraient les temps d'accueil des enfants, les temps de repas et les « temps libres » comme des seuls temps de surveillance réservant ainsi leurs « objectifs pédagogiques » aux seuls temps de loisir).

► Surtout, l'animateur, le référent, l'adulte, l'organisateur, le chef, le porteur de projet... est dépossédé d'une partie de la responsabilité qui lui était conférée : établir et maintenir le sens ou la finalité de l'action puisque les individus vont réagir ou non en fonction de l'interaction qu'ils auront eu avec leur environnement (personnes comprises) et non en fonction de ce qu'ils auront formalisé en amont dans le travail participatif qu'aurait mis en œuvre l'animateur pour recueillir les besoins ou les attentes dans une démarche par projet.

Là, de toute façon, c'est la réalité d'un pédagogisme croissant, d'une professionnalisation croissante et évidemment de cet esprit du capitalisme qui consiste à toujours découper plus et spécialiser qui rattrape les animateurs, puisque dans de nombreuses structures aujourd'hui, l'animateur qui n'est pas spécialisé dans un domaine se retrouve à ne devoir plus qu'accompagner les enfants avec l'animateur foot, l'animateur théâtre, l'animateur pâte à modeler... et à gérer les temps de vie quotidienne.

LES BESOINS TYPE DES HABITANTS :

Dans le cadre d'un diagnostic de quartier, il vaut mieux demander aux gens de raconter leur journée plutôt que de leur demander leurs besoins. Les besoins exprimés seront ce que les gens imaginent être les réponses attendues. Ainsi invariablement ils demanderont des places de parking, de la police et des skateparks.

COMMENT ÉCRIRE UN PROJET :

Pour faire un projet pédagogique qui serve à quelque chose », d'abord faire une liste de tous les mots de la langue de bois qui ne servent qu'aux financeurs puis raconter ce qu'on va faire ou ce qu'on a envie de faire simplement et non ce qu'on pense vouloir faire...

ÉCRIRE UN PROJET ASSOCIATIF :

De la même manière les associations se proposent régulièrement d'écrire le projet associatif de leur structure en ne mettant en place que des débats sur les finalités, les buts de l'association. On en vient à discuter du sens des mots et très rapidement les mots qui font consensus décrivent les projets associatifs en ces termes, démocratie, laïcité, rendre les gens acteurs, combattre les inégalités sociales. Nous mettons au défi de savoir réellement ce que fait une association à partir de la lecture de son projet associatif mais aussi de distinguer à partir de la seule lecture du projet associatif les options politiques des dites associations. Une manière de faire c'est de se filmer et de décrire ce que l'on fait, ou d'essayer d'expliquer à son enfant son métier, de s'enregistrer et de retranscrire les choses comme on les a dit simplement...

52-53

L'ÉVALUATION DÉTRUIT NOS DÉSIRS!

sous forme
d'un cadavre-exquis

Et depuis quand évalue-t-on tout ce qu'on fait? J'ai l'impression que l'évaluation, pardon le contrôle est en train d'envahir tout notre espace vital! C'est très porté par la politique de restriction budgétaire de l'Union Européenne, de la Révision Générale des Politiques Publiques, R.G.P.P. dans le cadre des réformes de l'Etat. De la maternelle aux États eux-mêmes, on est tous évalués et surveillés (la fameuse «traçabilité», la mise sous écoute, les logiciels informatiques, et la «vidéo-surveillance»). Les agences de notation déterminent le crédit du pays et son coût par leurs évaluations. Leur obsession c'est tout ce qui pourrait nuire

à la performance économique et financier du pays et aux réformes de libéralisation en cours. Un mouvement social et on baisse la note du pays, le crédit devient plus cher... Ça commence tout petit à l'école: «L'évaluation est l'une des missions des maîtres inscrite dans le Code de l'éducation. Elle est centrale à l'école maternelle comme à l'école élémentaire. Les résultats de chaque élève sont régulièrement communiqués aux parents» dit l'inspection académique. Ça se poursuit à l'université où les chercheurs sont évalués au nombre de publications dans les revues à points. Leurs évaluateurs appellent ça «*impact factor*»: il faut que les laboratoires puissent aligner du chiffre d'articles, peu importe la qualité des recherches.

La culture du projet ne vise pas l'évaluation du service public mais la culpabilisation des personnels.

La clef de la mise sous contrôle actuel des agents dans les différents services publics est le projet, ses objectifs et ses indicateurs au nom de l'évaluation. On donne nous-mêmes les bâtons pour se faire battre. Il faut écrire un projet d'accouchement à la maternité, un projet de réinsertion dans le cadre du Revenu de solidarité active. La relation entre projet et évaluation c'est que celui-ci sert à nous faire participer à notre soumission. C'est pas pour rien que ça s'appelle la direction participative par objectifs (importée dans les années 1980 des États-Unis). C'est pour qu'on s'ajuste nous-mêmes aux intentions des commanditaires, qu'on accepte les changements radicaux de valeurs qu'il y a derrière. Ça me fait penser au directeur de banque qui disait «*C'est moi qui fixe les objectifs de mon agence, je suis libre*», mais à la question de son intervieweur «*Et vous pouvez donc proposer de ne pas les augmenter l'année prochaine?*», il répond «*Ah non ça je ne peux pas*». C'est une forme de contrat: on signe notre projet donc on ne peut plus se révolter! On consent.



54-55



L'ÉVALUATION CONTINUE EST UN LENT PROCESSUS DE DEPOSSESSION

Ça rappelle l'évaluation continue de Deming, l'idée de devoir sans cesse s'améliorer, toujours faire mieux. Nous ne sommes jamais assez performants avec la loi du zéro défaut! C'est ça être « proactif ». Sans la logique de projet qui conditionne un versement, une subvention, une accréditation, une reconnaissance, on ne peut pas arriver à ce genre de connerie. L'évaluation c'est l'excuse, le prétexte, qui va renvoyer vers un mouvement perpétuel, qui va empêcher de s'arrêter, empêcher d'envisager d'autres modes de faire, d'inventer... Et en plus, par ce biais-là, les évaluateurs ou commanditaires réussissent à nous détourner de nos propres moyens d'apprécier notre travail. C'est basé sur des critères presque uniquement quantitatifs, ou alors des objectifs formulés dans un jargon étranger au métier. Regarde la pression qu'ont les chargés de mission de collectivités territoriales d'évaluer ce qu'ils ont réussi à mettre en œuvre dans le cadre de l'Agenda 21 et leurs critiques sur l'absurdité des critères ciblés choisis (complètement contre-productifs par rapport à l'intention même de l'Agenda 21). La démarche projet et l'évaluation font partie de l'idéologie dominante qui nous empêche de nous arrêter pour réfléchir. Une des questions centrales c'est: qu'est-ce qui est évalué avec la démarche projet? Si tu regardes les critères, ils sont essentiellement guidés par une logique comptable, ils ne tiennent pas compte des réalités matérielles, singulières de chaque activité, du métier, de l'histoire de l'institution ou de chaque équipe. C'est juste la conformité à ces critères quantitatifs qui est appréciée. Et en plus ça prend du temps! Un travailleur à plein temps peut passer

jusqu'à 50% du temps pour fabriquer des documents qui ne seront peut-être pas lus et sur lesquels on n'aura pas de retour. Pendant tout ce temps-là, tu ne discutes plus avec tes collègues (donc tu ne fais plus collectif) et tu ne fais pas non plus ton travail pour ceux auxquels il est destiné!

Donc finalement, l'évaluation par projet avec les objectifs et leurs indicateurs, c'est comme le vote. On signe le projet et on a pas de mot à redire ni d'échange à ce propos: c'est une dépossession.

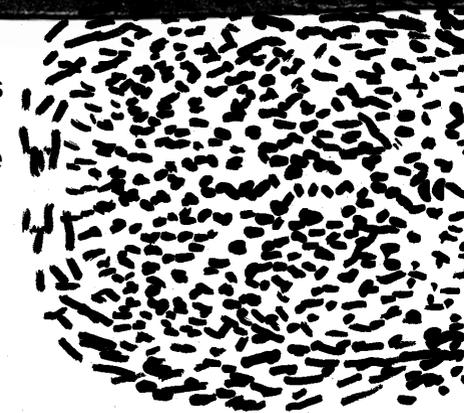
TRAVAILLER OU ŒUVRER C'EST TROUVER

Ça me fait réagir quand tu parles de « réalités »: ce que j'ai à dire sur l'évaluation au sens gestionnaire, c'est autour de l'injonction de justifier le travail rendu. Ça me fait penser à Dejours, pour qui on ne peut évidemment pas évaluer le travail au sens que le travail par définition est en perpétuel mouvement. Travailler ça veut dire se confronter au réel, du coup être en échec, pendant quelques temps, chercher, endurer et puis faire une trouvaille. Travailler c'est trouver. On a là l'impossibilité d'évaluer le singulier, différent d'une personne à l'autre.

J'irai même plus loin, non seulement on peut pas parler du vrai travail, puisque le vrai travail reste dans l'ombre, mais en plus,

on n'a pas le droit de dire ses échecs. On ne doit dire que ses réussites, c'est typique par exemple à Pôle emploi de la démarche « orientation solution ». Il n'y a plus de problème, que des solutions. Et si toi t'as des doutes ou des difficultés: c'est que tu as un souci personnel à gérer le stress, bref tu es considéré comme faible! C'est pareil à l'hôpital psychiatrique depuis qu'ils sont en démarche projet ou qualité avec l'évaluation permanente, ils doivent remplir des grilles faits = solutions. On n'a plus le droit de faire de la clinique, de poser des questions, d'avoir des doutes, c'est toute la richesse du métier qui se perd. C'est ça la culture du résultat qui va avec l'évaluation. Si tu peux plus parler de tes échecs, alors tu te mens et tu te sens coupable de ça.

L'injonction de modes opératoires s'oppose à la nécessité de pouvoir réinventer sans cesse son métier, et de pouvoir faire autorité dessus. Ça oblige forcément les salariés à mentir pour pouvoir remplir les cases de l'évaluation, donner le bon



nombre de contrats vendus, de clients reçus. Pour lutter contre ça il faut que les salariés puissent se redire leurs échecs dans des collectifs professionnels de pairs. Qu'ils aient la possibilité sans danger de dire qu'ils ne réussissent pas et pourquoi à leur avis, de prendre conscience que l'échec c'est normal puisque le mode opératoire imposé, ou l'organisation du travail, ne correspond pas à l'intention des discours.

Ça me fait penser à moi. À cause de cette histoire de culpabilité. C'est fascinant parce que du moment où on me demande de justifier mon activité de manière détaillée, c'est comme si leurs critères d'évaluation de mon travail devenaient les miens. Je me mets à douter de mes propres manières d'apprécier mon travail. Je me suis mise à penser conformément à eux, que je passais beaucoup de temps à discuter avec les associations. Je me suis sentie coupable. Coupable et prise de cours. Ça me paraissait tellement aberrant d'utiliser le temps comme un critère d'évaluation et pas la relation avec les destinataires de ma formation ou de mon information. Donc, en quelque sorte, on se fait avoir très facilement. Par ce que c'est pas nous qui fixons, qui choisissons ces critères d'évaluation.

DISSOCIER L'ÉVALUATION DU CONTRÔLE

En fait, pour moi, mon souci, si on part du principe que l'évaluation c'est pour attester d'une production, d'une réalisation, ça doit être un travail de remise en discussion entre pairs. Évaluer ce serait dans l'idéal créer des lieux pour pouvoir parler de l'échec, des difficultés qu'on rencontre dans le travail, célébrer des trouvailles entre pairs. En aucun cas cela devrait servir de contrôle par la direction.

Ce que tu dis c'est exactement la différence entre évaluation et contrôle. L'évaluation elle est là pour stimuler les visions de nos métiers, de nos pratiques avec

un principe d'égalité; c'est ça qui va donner la capacité individuelle et collective de créativité et d'invention. C'est là, ensemble, qu'on donne le sens de notre métier et qu'on attribue de la valeur à nos actes. Alors que le contrôle il sert uniquement à vérifier notre adaptation aux normes de références et il est pratiqué de manière humiliante puisque les critères ne reflètent pas le travail que les gens ont à cœur.

Et ce qui est fou par rapport à ça, c'est que dans le projet il faut définir par avance les critères d'évaluation. Alors que pour moi, c'est seulement à posteriori que je peux dire que j'ai réussi, que j'ai éprouvé mon métier à tels moments et pour telles raisons.

Au final, cette manière de pratiquer l'évaluation qui est surtout du contrôle, produit surtout des effets de désorganisation, parce que comme tu l'as dit l'évaluation elle serait collective entre pairs, alors qu'aujourd'hui elle se pratique sous une forme individualisée.

Dans la nouvelle organisation du travail, l'individualisation c'est une visée, ce n'est pas un effet hasardeux. D'abord on mesure l'activité et après on individualise les salaires et on aligne le public sur le privé. Le passage en démarche projet, la rationalisation du travail, c'est une nouvelle manière de contrôler les salariés. Une fois que tout le monde a été classé, mis en concurrence et que chacun ne travaille plus que pour sa petite entreprise, la division profite à la direction. L'exemple typique c'est celui de la mission locale. Après le travail d'audit, la mise en place de la démarche qualité, au lieu de rester groupe, comme avant, les conseillères se sont mises à comparer leurs résultats puisqu'on leur avait soustrait le sens de leur travail» elles ne se sont focalisées que sur l'injonction de résultats et de statistiques. La perversion c'est que c'est elles-mêmes qui ont inventé les critères d'évaluation de leurs propres résultats. Pour en arriver là, on leur a proposé par le biais



58-59

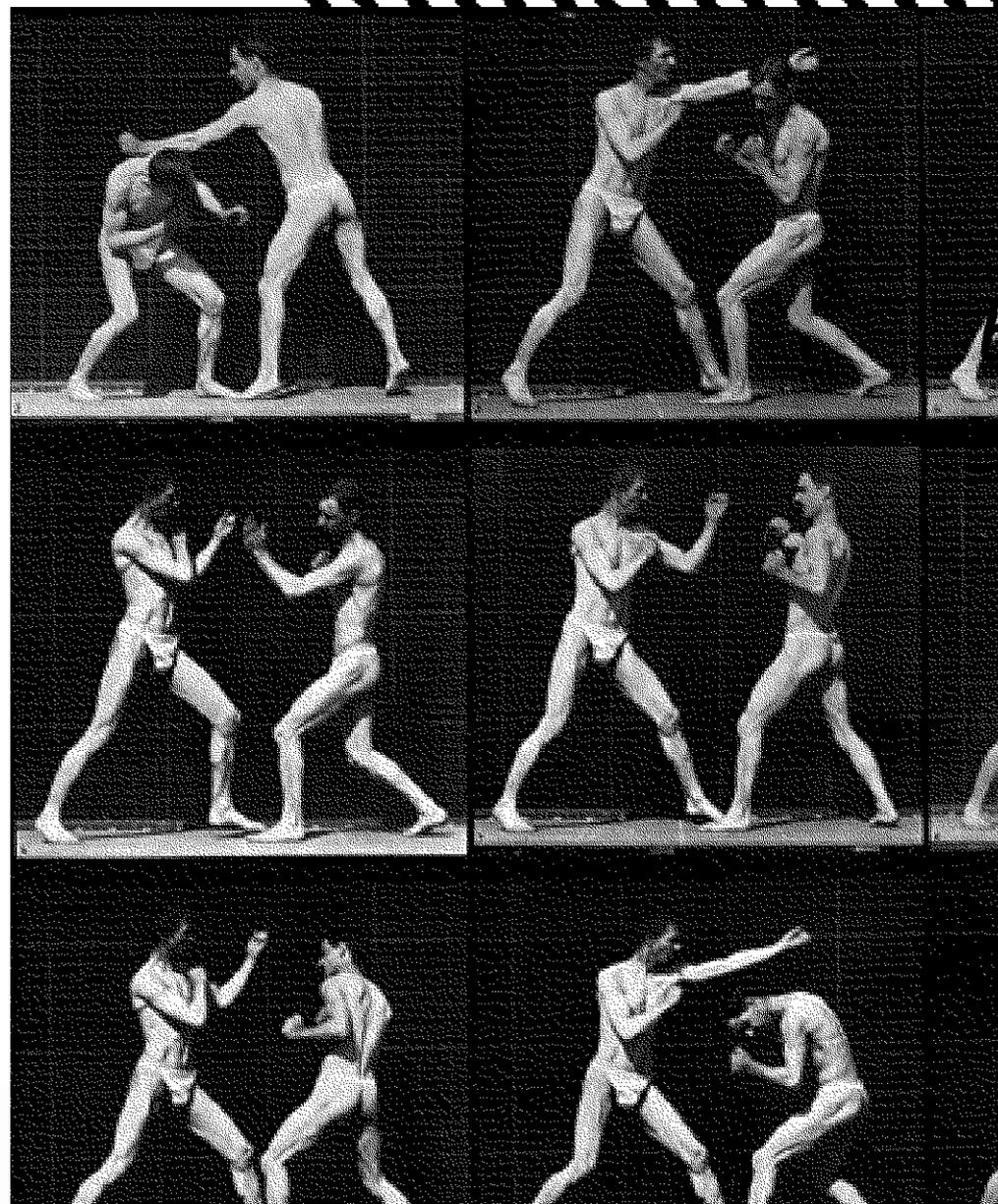
DES RESISTANCES À L'ÉVALUATION

de l'intervention d'un cabinet d'audit extérieur, de mettre en place une démarche qualité qui agirait sur leur propre organisation et sur la qualité du service rendu. Voilà comment ça a été présenté. Donc, sans méfiance, elles ont participé à la description de leur métier. Leurs propos ont été ensuite transformés en actes professionnels, dans un référentiel standardisé soustrayant toutes les singularités au métier de chacune. L'évaluation et les projets nous enlèvent toute la dimension vivante et incalculable du travail, sa part de surprise et de désir, et surtout son caractère collectif.

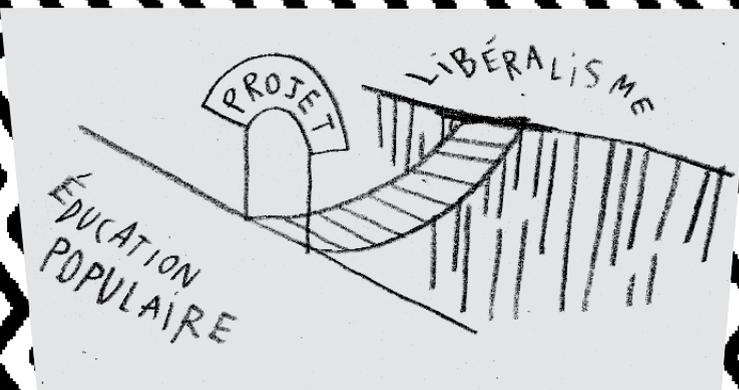
Et tu crois pas que si elles ont accepté aussi facilement c'est aussi par ce qu'on est dans un contexte où on arrête pas de montrer du doigt les gens qui travaillent dans un service public ou qui sont fonctionnaires. J'ai vu sous un pont un tag «fonctionnaires dehors». C'est dans ce contexte de propagande anti services publics et de regard dépréciateur sur le sens du travail en général qu'on propose aux gens de justifier leur utilité. On les culpabilise avant même de leur demander des comptes. C'est d'autant plus glissant qu'il y a peu d'endroits où parler du sens de son travail en collectif et du coup quand la direction propose d'aller sur le terrain de l'évaluation et de la qualité du travail ou de justifier de son activité pour avoir de la reconnaissance on s'engouffre sans stratégie préalable.

Une fois qu'on a enlevé le sens, la suite logique de l'évaluation chiffrée c'est d'être payé au résultat et placé dans un climat de compétition permanente. Ce qui est une attaque du principe fondamental, à travail équivalent, salaire égal.

Mais... les gens ne sont pas dupes! Ils résistent à leur manière à cette injonction à s'ajuster aux intentions des commanditaires. La première lutte à mener, c'est de ne pas rester seul.



60-67



Comment s'y prendre pour s'émanciper des formes de contrôles prescrits, de leur rigidité, ou de leur inadéquation aux actions menées? Peut-on seulement s'y opposer ou faire autrement que de tricher?

Tout au long de nos expériences en formation, de nos discussions avec des équipes dans plusieurs métiers ou domaines, on a rencontré des personnes, des groupes qui se posent ces questions et ont tenté de relever la tête pour proposer leur propre façon de voir cette question de l'évaluation dans le cadre des «projets» divers dans des institutions.

On en a fait un inventaire non exhaustif de pistes qui peuvent être examinées entre collègues, entre adhérents, entre syndiqués, entre amis, pour donner à réfléchir et poursuivre cette offensive sur les pratiques de contrôle.

PISTE DE « DÉSINTOXICATION »

1 – Débats mouvants: «On ne peut pas évaluer les services publics». Chacun se positionne physiquement d'un côté ou de l'autre de l'animateur suivant s'il soutient ou non l'affirmation donnée.

Il est possible d'instituer la rivière du doute, entre les deux camps. Chaque camp peut avoir un temps collectif pour s'échanger des arguments.

Les deux camps se font alors face pour s'exposer leurs arguments soit en bloc soit un par un. Les personnes peuvent changer d'avis à tout moment et changer de camp, en justifiant ou non leur changement de position.

2 – Consigne autobiographique «Souvenirs d'évaluation». Il s'agit de se libérer de nos propres traumatismes des contrôles, examens divers et variés pour en faire une matière d'émancipation. L'exercice est simple. Il s'agit de se raconter par deux ou trois, des vécus de contrôle appelés à tort évaluation, que nous avons éprouvé tout au long de notre vie. Décrire ces épreuves, ce qui vous a paru poser problème et pourquoi, qu'est ce que vous en auriez attendu, etc.

Groupes d'interview mutuels par 3 pendant 30 minutes (10 minutes pour chaque interview) + 5 minutes de synthèse pour chaque trinôme + mise en commun de l'ensemble des groupes. La mise en commun et l'exploitation de ces récits nous fabrique en général un bon petit guide de conduite qui aboutit à bien distinguer le contrôle d'une évaluation constructive ou dite formative (où on apprend quelque chose et où tout le monde est impliqué à égalité). On sait alors ce qu'on veut et ce qu'on ne veut pas. Dans le meilleur des cas on a déjà des pistes de stratégies pour faire autrement. C'est déjà pas mal!

PISTE « CONNAISSANCE DES MŒURS DES ÉVALUATEURS »

Il s'agit là d'une approche tournée vers les commanditaires. C'est une proposition de décodage critique collectif des discours, influences, relations et outils des évaluateurs. D'où vient le mot évaluation? Depuis quand évalue-t-on dans les institutions et dans quel contexte?

X

Qui promeut l'évaluation? Qui évalue les évaluations? Quels sont les critères retenus? Sont-ils suffisants ou satisfaisants? Le travail ici consiste à se procurer par diverses enquêtes toutes les sources d'orientation des missions des évaluateurs (contrôleurs) dans les institutions: leur contenu de formation, leurs directives, leurs écrits, leurs objets préférés, etc.

Pour rendre la chose éventuellement plus ludique, l'exercice peut se terminer soit par un «portrait robot type du contrôleur», ou une version jeu de rôle (saynète écrite à partir d'histoires vécues dans le groupe), ou encore une grille d'évaluation des évaluateurs, histoire de désacraliser complètement les détenteurs de ce pouvoir.

PISTE DU DÉTOURNEMENT ASSUMÉ

Puisque beaucoup travaillent avec ces procédures de contrôle, l'idée est de faire des actes de détournement de ces injonctions, un moment positif, de fierté.

La possibilité demeure aussi de fausser totalement les réponses aux critères exigés du contrôle. L'excès de zèle en est une variante, des infirmiers par exemple ont décidé de signaler dans les hôpitaux beaucoup plus «d'événements indésirables» que ceux réellement vécus sur les fiches prévues à cet effet. Le logiciel n'étant pas prévu pour de tels résultats, il est incapable de gérer ces résultats et cela invalide l'ensemble de la procédure. Bien entendu, la stratégie du «demeuré» est tout à fait propice également aux erreurs: lorsque par exemple on ne maîtrise pas tout à fait le logiciel et ses sous rubriques. Dans une agglomération plusieurs services ont «buggé» avec le nouveau logiciel et n'ont jamais réussi à remplir correctement les cases. La direction a été obligée de retirer cet outil inapplicable par les différents agents qui s'en sont réjouis. Fêter dans tous les cas dès que possible collectivement le caractère risible de ce contrôle inutilisable.

À long terme, ceci étant, cette piste peut s'avérer insuffisante pour faire obstruction aux logiques des contrôleurs qui peuvent causer la souffrance des personnes qui travaillent et de ceux à qui la production est destinée. C'est notre devoir d'ingérence politique de pousser le bouchon plus loin.

PISTE DU REFUS

Les femmes et les hommes du refus sont les premiers à se politiser! L'une des manières de ne pas se laisser envahir par les logiques du contrôles, consiste lorsqu'on est en profond désaccord avec les critères retenus à se déclarer «au nom de son métier», de son éthique, du service public le cas échéant, désobéissant. Évidemment, lorsque vous faites cela, ne le faites pas seul, les conséquences ne sont évidemment pas les mêmes!

OPTION « REFUSER DE COLLABORER AUX CONTRÔLES »

Des travailleurs sociaux et une organisation intersyndicale ont animé rassemblements, grèves, pétition, perturbation du bilan annuel du service et boycott des statistiques annuelles demandées par la direction sociale départementale. Ces statistiques symbolisent la perte de sens de leur activité quotidienne. Elles (ce sont majoritairement des femmes) ont choisi de se mobiliser contre ces outils qui ne répondent ni à leur déontologie, ni au retour de leur activité sur le terrain. Elles remettent en cause l'ensemble du dispositif de recueil et de traitement des données (non protection des usagers, perte d'anonymat des travailleurs, informations illégales sur l'origine raciale ou l'état de santé des personnes accueillies). Elles ont étudié finement chaque catégorie de données exigées, son impact, y compris sur la nature de l'entretien avec les usagers.

«De nombreux items sont subjectifs, réducteurs, inexploitable parce que source d'interprétation arbitraire». Le logiciel mis en place pour «évaluer» leurs activités est soupçonné conduire à un contrôle du rendement des travailleurs sociaux. Les données produites par le logiciel permettront de comparer les résultats de traitement entre circonscriptions sociales et entre les travailleurs sociaux eux-mêmes. Ces dernières ne refusent pas de renseigner des données objectives et factuelles à condition de savoir quels sont les objectifs et que ceux-ci soient pertinents par rapport à leur métier et aux usagers. Elles exigent du président du conseil général des réponses et des garanties de protection des données, et refusent toute tentative de standardisation réductrice des problèmes des personnes et des réponses à apporter. Elles contestent le rapport annuel de performance et exigent d'être associées à l'écriture du bilan d'activité (au nom de l'article 21 du code de déontologie de l'ANAS, Association nationale des assistants de service social). Elles ont également organisé une journée de réflexion «Fichiers administratifs, évaluations quantitatives et travail social: histoire d'une incompatibilité» en octobre 2011. Les actes sont en cours, et un blog a été créé pour relayer ces grains de sables: avis aux amateurs! A l'école c'est autour du fichier Base élèves et du livret personnel de compétence (appel au boycott) que les résistances s'organisent, un Collectif national de résistance à Base élèves (CNBRE) anime cette critique et cette lutte. Pour une information détaillée voir retraitbaseleves.wordpress.com.

OPTION « REFUSER LA LOGIQUE DES OBJECTIFS ET LE CONTRÔLE INDIVIDUEL »

Un syndicat des agents d'un conseil général refuse par exemple les nouvelles modalités de l'entretien professionnel proposées par la loi dite de «mobilité»

du 3 août 2009. Cette dernière propose en effet entre autres, d'évaluer les agents sur la base de critères d'efficacité dans l'emploi et de réalisation des objectifs qui lui ont été assignés, ainsi que sur ses qualités relationnelles (« le salarié apporte-t-il des propositions innovantes, fait-il preuve de créativité, sait-il s'adapter... »). Le syndicat en question dénonce le changement radical de culture du métier (« Nous ne serons plus jugés sur notre manière de servir mais sur des objectifs, remplis ou non ») et ses effets (isolement, individualisation, détérioration du climat de travail, de l'esprit d'équipe, responsabilisation des agents pour des difficultés qui ne leur incombent pas, etc.). Ce changement de mode de contrôle est en rupture fondamentale avec la logique de service public et de missions collectives pour les effectuer. Il s'agit de s'opposer frontalement et collectivement à l'évaluation individuelle des performances au nom de l'éthique du service public. On connaît actuellement les dégâts sur la qualité du travail et la santé des travailleurs dans d'autres services publics (cf. à France Télécom où les nouvelles méthodes ont provoqué les suicides de travailleurs). Dans une mission locale, un syndicat des travailleurs, s'est attaqué à la question des primes (partie de salaire variable). Tout d'abord le syndicat s'est saisi de l'aspect juridique non

obligatoire du versement des primes et de l'obligation de critères non discriminatoires. Il a ensuite demandé des réponses transparentes sur leur attribution : « existent-ils des critères d'évaluation des salariés à la mission locale ? Si oui quels sont-ils et existe-t-il une grille d'évaluation ? Qui évalue ? Quels sont les outils d'évaluation ? »... Dans un premier temps, la direction a dû communiquer sur ses critères d'évaluation lors des entretiens annuels : « la prime est déterminée en fonction de l'atteinte des objectifs annuels transmis en début d'année à chaque collaborateur et des résultats de l'année écoulée ». Dans un deuxième temps, la direction a menacé de supprimer les primes, ce à quoi le syndicat a annoncé qu'il demanderait des augmentations de salaire à la place (qui elles sont durables!!!). Au bout de 7 mois de négociation, le conseil d'administration a informé les délégués du personnel que les primes seraient supprimées à compter du 1er janvier 2011. Plus de primes aux objectifs ! Reste à convertir l'argent en question en salaire!!!

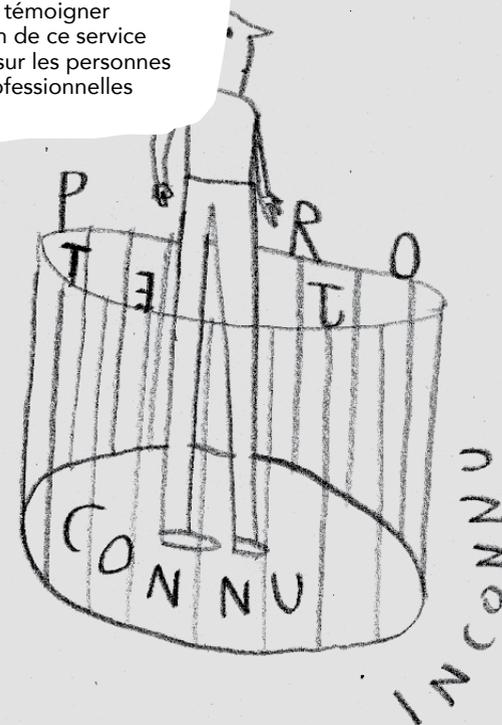
PISTE « DE LA DÉNONCIATION À L'ÉNONCIATION »

Les modalités actuelles de contrôle fonctionnent comme un entonnoir des pratiques professionnelles. Elles se focalisent sur quelques points quantitatifs et laissent totalement dans l'ombre les repères utilisés dans les métiers pour apprécier son activité.

OPTION « DÉVOILER PUBLIQUEMENT LES ÉCARTS ENTRE LES INTENTIONS ET LES CONSÉQUENCES RÉELLES DES CONTRÔLES »

À Pôle Emploi, la fusion de l'ANPE et de l'ASSEDIC (en 2007) a bousculé les métiers en faisant en sorte que les professionnels qui conseillent les chômeurs et ceux qui les indemnisent et les contrôlent ne fassent qu'un. Un groupe de conseillers et d'usagers chômeurs a décidé de lancer une

recherche-action (« le chaudron de la fusion ») avec des psychosociologues, appuyée par un syndicat et des subventions de deux conseils régionaux. La restitution du fruit de leur travail a plu à leurs collègues et l'unanimité du sentiment de souffrance exprimé leur ont donné envie de continuer ces échanges. Les groupes avaient une double attente, offrir un lieu de réflexion et de ressenti par rapport à la perte de sens du travail, et « faire savoir » pour alerter l'opinion sur les dérives de l'institution. L'un des groupes a choisi de réfléchir à une approche théâtralisée de ces questions et de fabriquer une conférence gesticulée pour témoigner publiquement de la situation de ce service public et des conséquences sur les personnes accueillies et les identités professionnelles des travailleurs.



LE PAVÉ

COOPÉRATIVE D'ÉDUCATION POPULAIRE

Quelques mots qui nous touchent :

LE PROSÉLYTISME

Nous créons des outils de témoignage politique, et notamment la conférence gesticulée. Forme hybride entre le spectacle et la conférence, elle mélange des savoirs « chauds », personnels, issus du vécu et des « savoirs froids », impersonnels, issus de l'analyse, avec souvent de l'auto-dérision et jamais de langue de bois. Nous en jouons un certain nombre, ayant comme titre générique *Inculture(s)*, et accompagnons les individus ou les groupes tentés par cette aventure. Nous diffusons les réalisations sur notre site.

LA PROPAGANDE

Nous essayons de construire collectivement des outils de résistance à partir de notre travail et il y en a encore trop peu à notre goût. Il existe les DVD des conférences gesticulées, les *Cahiers du Pavé* dont vous tenez le premier numéro entre les mains, et sur notre site des guides pratiques sur les méthodes que nous utilisons, le Dictionnaire de la Langue de bois...

Nous n'avons toujours pas de budget « communication » mais une bande de prosélytes qui propagent notre travail par bouche-à-oreille.

LA TRANSMISSION

Nous formons des bénévoles et des professionnels à un ou plusieurs de nos outils : le GrO-DéBaT, l'entraînement mental, l'arpentage, les Porteurs de parole, les débats mouvants, les enquêtes sensibles, les conférences gesticulées, etc. Nous accompagnons des équipes dans leur réflexion sur le projet de la structure, sur la relation au public, ou sur un thème à définir ensemble. À travers nos interventions, nous transmettons méthodes et analyses glanées ici et là dans le champ

de l'éducation populaire.

LE CONTRE-POUVOIR

Pour que bénévoles et professionnels de l'éducation populaire, des associations, syndicats, puissent jouer leur rôle de contre-pouvoir, il faut des lieux pour partager ses doutes et ses pratiques. Il faut des caisses de résonance pour ses idées et parfois des personnes tierces pour légitimer nos points de vue. Ce sont quelques uns des constats qui nous ont amené à créer

Le Pavé.

Nous contribuons à faire résonner des critiques radicales de la culture, de l'écologie, de la démarche qualité, de la participation et du développement, de diffuser des pratiques militantes humanistes, joyeuses et offensives, de donner un statut à l'indignation et aux états d'âme.

LE PAVÉ

C'est une coopérative bretonne qui fonctionne de manière horizontale, ça peut s'appeler de l'autogestion. Le Pavé vise à réintroduire du politique dans le débat public. Nous œuvrons dans le champ de l'éducation populaire, et sommes constitués en réseau avec trois autres coopératives d'éducation populaire et les gesticulants volontaires. Ce réseau se nomme La Grenaille. Nos interventions ont l'ambition de libérer l'imaginaire politique et de redonner de l'espoir pour construire ensemble des alternatives. Le socialisme du XXI^e siècle est à inventer. À nous de jouer, et on vous compte dedans.

SCOP LE PAVÉ
La Godais
35490 Gahard
02 99 45 73 48
www.scoplepave.org
contact@scoplepave.org

Édito

Si vous avez ce cahier entre les mains, c'est sans doute que vous faites des projets. Nous ne parlons pas ici de projets de vacances ou autres, destinés à réaliser vos désirs dans vos sphères amoureuses, familiales, amicales ou sociales.

Nous parlons bien de projets professionnels, c'est-à-dire de dossiers ou de fiches présentant à l'avance (et souvent trop en avance...) vos objectifs vis-à-vis d'une action, le déroulement de cette action (et donc sa fin avant même qu'elle n'ait débuté) et des critères pour évaluer votre travail.

Cette manière de soumettre *a priori* notre travail à sa hiérarchie (sans quoi nous n'avons pas de moyens, notamment financiers, pour travailler) est relativement neuve. Un regard extérieur pourrait trouver que c'est justement le rôle de la hiérarchie que de défendre le travail de ses subordonnés. Que ces subordonnés doivent réaliser ce travail et non le justifier.

Serait-ce donc incompatible que de faire un travail et de le justifier ? Ça dépend du temps pris à le justifier et de la méthode utilisée pour le justifier (c'est-à-dire la méthodologie de projet). Et c'est là que nous sommes en colère.

D'abord quelques questions :

Combien de projets faites-vous par an ?

Ce nombre va-t-il en augmentant ?

Quel pourcentage de votre temps de travail est utilisé à rédiger ces projets et leurs bilans ?

Quel temps de travail est utilisé en réunions partenariales (c'est-à-dire avec les financeurs, donc souvent des pouvoirs publics, prenant ainsi le rôle d'employeurs des associations) pour leur soumettre *a priori* le travail que l'on souhaite faire ?

Quelle énergie consacrée pour faire malgré tout ce qui nous semble bon de faire mais qu'il est difficile de défendre auprès de ses financeurs ?

Quel part d'autocensure y-a-t-il dans cette démarche, passant de ce que l'on souhaite faire à ce qu'il est possible d'obtenir de la part des financeurs ?

(suite p.3)