



Transformation de l'action publique et associative

Par le Réseau Egalité, juin 2022 ¹

Plusieurs partenaires réunis au sein du Réseau Egalité ont entamé une recherche sur les modes d'action locale des acteurs associatifs et publics. Sur la base du diagnostic des difficultés générées par la méthode « gestion de projet » au sein de situations professionnelles concrètes et variées rapportées lors des rencontres organisées dans le cadre de la recherche, il apparaît comme nécessaire d'engager, d'encourager ou d'accompagner un certain nombre de transformations structurelles qui concernent, au moins, le *temps*, le *discours*, l'*état d'esprit* et la *méthode*, le *territoire*.

Transformations temporelles

La logique technicienne de la gestion de projet qui pense pouvoir modifier à volonté le réel (« produire du lien social comme on produit une auto ») fait en fait violence au réel en ne respectant pas sa temporalité propre. Cela se manifeste de diverses manières :

- La multiplication des *missions à court-terme* fait de ces dernières un obstacle à la poursuite et l'accomplissement des *missions fondamentales* (à quoi il faut ajouter : le temps perdu dans la gestion administrative de ces missions et l'expérience dilapidée suite au remplacement accéléré et à la dispersion des travailleurs).
- L'exigence de résultats mesurables en un temps imparti présuppose un point A de départ qu'il faut diagnostiquer avant d'agir et un point B d'arrivée qu'il faut évaluer après avoir agi. Par-là est annulée la possibilité, pourtant indispensable, d'un *processus continu*, et par conséquent plus fin et mieux ajusté, de *diagnostic*, d'*évaluation* et d'*interpellation* des pouvoirs publics.
- La demande de participation de la population et son implication effective sont également atteintes par le « temps du projet ». Puisqu'en réalité la population est *instrumentalisée* – on ne cesse de la solliciter pour lui demander de rentrer dans des cases préexistantes afin de justifier des subsides, on s'en sert pour créer des indicateurs sur lesquels elle n'a plus prise après, on ne l'implique pas à toutes les étapes du processus, *etc.* – il est normal que son adhésion diminue voire disparaisse. Ne s'étant pas vu attribuée une confiance suffisante pour définir elle-même ses besoins, elle ne fait elle-même pas confiance et se vit en fait comme non-concernée.
- Plutôt que d'imposer uniformément la logique temporelle, il serait intéressant d'envisager la coexistence nécessaire de différentes logiques. Par exemple : 1/3 liée à l'action « projective » du professionnel, 1/3 liée à la construction commune et collective, 1/3 ouvert à l'imprévu.
- Le temps humain est lié au *sens* et l'on peut définir la *raison* comme ce qui rend capable de dégager du sens. Un processus devient rationnel s'il permet à chacun et à tous de dégager du sens de leur vie, de leur environnement, de leurs relations. Bien que présentée comme une méthode neutre de rationalisation (division en catégories, mesure, calculs, *etc.*), la gestion de projet peut par conséquent

¹ Le Réseau Egalité en Belgique francophone s'est développé comme un réseau de ressourcement de professionnels provenant de différents secteurs qui se donnent l'occasion de penser, de s'outiller, sur la question de l'égalité.

être dite "irrationnelle" et inhumaine puisqu'elle fait perdre le sens du travail, le sens de l'institution publique, le sens du lien social.

Transformations dans le discours

Si le temps humain est lié au sens, le sens se déploie quant à lui en tant que et dans des discours. Le *New Public Management* dont la gestion de projet est issue a justifié l'imposition de son langage et de son discours par la nécessité d'avoir recours à un langage commun supposément neutre et objectif. Or l'on constate que ce langage unique entraîne bien des difficultés :

- Derrière le discours des financements, il y a l'imposition d'objectifs et la suspicion constante de dilapider l'argent public (et donc aussi l'exigence d'être rentable). Cela entraîne des effets très concrets, voire des cas de conscience (« quand je bois un café avec Mme X, est-ce que je travaille ou pas ? »).
- Le discours de l'« innovation » semble déconnecté des réalités. [Peut-être est-ce voulu : il faut en effet souligner qu'*innovation* s'oppose à *invention*. Alors que la première se base sur ce qui pré-existe et y change volontairement et de manière planifiée quelque chose à l'intérieur (in-novation = nouveauté intérieure ; comme le passage de l'iphone 5 à l'iphone 6), la seconde est quant à elle tout à fait imprévisible et change de manière visible et structurelle le déjà-là existant. En innovant, on change mais on cache et par conséquent on rend impossible la constitution d'une histoire, d'une mémoire et donc de vraies transformations].
- Le discours de la gestion de projet se ramène au final aux calculs chiffrés (or, à nouveau, un calcul n'a pas de sens). Aussi les seules traces possibles d'un projet tiennent-elles en définitive dans un tableau Excel. Il faudrait pouvoir relater ce qui a été fait, les impressions qui y sont liées, les idées qui ont émergé et qu'on n'a pas pu concrétiser, etc., bref : la réalité vécue du processus.
- Une des modalités discursives qu'empêche la gestion de projet est l'*adresse*. Le public – que l'on désigne souvent par et pour ses supposés « problèmes » – doit pouvoir s'adresser aux professionnels et aux institutions qui sont normalement à son service et non simplement répondre à des injonctions de participation. Et il en va de même pour le travailleur à l'égard des pouvoirs subsidiaires et du politique.
- Enfin, la réduction des modalités d'expression et de communication est tout à fait dommageable car elle exclut de fait toute une série de personnes. Sans une diversité des discours, ne participeront que ceux qui en ont, peut-être, le moins besoin puisqu'ils sont d'ores et déjà aptes à reconnaître et à répondre au discours des institutions publiques, c'est-à-dire à la norme. Il faut donc utiliser des langages différents et constamment traduire.

Transformations de l'« état d'esprit » et de la méthode

Si l'on définit la politique par l'auto-organisation de ceux qui sont concernés (« rien pour nous sans nous »), se pose alors la question du travailleur dans l'action locale. En tant que professionnel salarié, fait-il de la politique ou non ? Peut-il être engagé politiquement non pas à côté de sa profession mais *en tant qu'il* est un professionnel ? Doit-il l'être ? Toutes ces questions ont à voir avec ce qui a été désigné comme l'« état d'esprit de militance citoyenne ». Différents obstacles à cet état d'esprit ont été relevés :

- Être formé, rémunéré et considéré comme un technicien du lien social dépolitise d'emblée toute l'activité du travailleur. En effet, outre le fait que le lien social est improprement vu comme passible d'une action technique, tout technicien entretient un rapport extérieur par rapport à son objet d'action. Il n'est pas concerné par ce qui concerne son public car ce dernier est l'objet de son plan et de son action professionnelle (et si on s'adresse au public comme à un sujet, c'est toujours pour lui expliquer le plan d'action).
- Être un expert thématique (santé, logement, diversité culturelle, accrochage scolaire, etc.) d'une part le cloisonne dans un silo artificiellement isolé de compétences et de champ d'action, et, d'autre part, prive ceux qui sont *concernés* par la thématique d'être et d'apparaître comme les réels experts. Contre cette logique de division en catégories abstraites qui empêchent de saisir la globalité de la situation, mieux vaut être un expert des processus (mise en relation, facilitation, transmission, etc.) sur un territoire.
- La mise en concurrence des travailleurs entre eux favorise le réflexe d'instrumentalisation des publics et donc la séparation d'avec eux.
- La fatigue générée par un sentiment d'éclatement (court-termisme, multiplication des missions et source de financement, perte de sens, etc.) favorise le repli dans le confort du statut.
- Enfin, le fait de vivre et de travailler sur des territoires différents scinde les personnes et peut parfois les opposer à elle-même (en tant que travailleur on voudrait que les publics participent, mais en tant qu'individu on ne voudrait pas vivre là où on est payé pour agir ; là où on vit on est tellement crevé qu'on ne crée que très peu de lien social, etc.).

Cet état d'esprit de militance citoyenne nécessite également un accroissement de réflexivité :

- S'administrer à soi-même le médicament que l'on prescrit (manque de diversité au sein des équipes, perte de liens et risques psycho-sociaux, etc.).
- Plutôt que de la gestion de projet, le travail des professionnels gagnerait à s'inspirer des *méthodes ethnographiques* dont l'objectif est de produire du sens et de la connaissance en s'empêchant de plaquer spontanément sa vision du monde ou ses catégories sur l'autre. On prend ainsi conscience de la normativité inhérente à la place qu'on occupe, au langage qu'on utilise, etc. Évidemment pour cela, qui n'est pas moins mais autrement rigoureux, il faut laisser du temps au temps, accepter de demeurer dans l'angoisse de ne pas comprendre, fonctionner parfois à l'intuition, échanger souvent.

Transformations du territoire

L'objet commun et collectif de ceux qui sont concernés (et dont l'auto-organisation est politique) passe le plus souvent par le territoire. C'est pourquoi une action concertée à l'échelle territoriale semble indispensable. Elle requiert de ne pas se marcher sur les pieds (cf. la lutte des logos), d'approfondir la connaissance des spécificités d'un territoire et d'en tenir compte. De ce point de vue, les institutions territoriales doivent cesser d'être comptables et redevenir encadrantes afin de garantir une coopération optimale sur le territoire.