

# ACTES D'UNE RECHERCHE-ACTION EXPERIMENTALE

« Le monde associatif  
aujourd'hui : évaluation  
ou managérialisation ? »

Printemps 2016

Avec la participation de



# Avant-propos

Ce rapport de recherche est issu d'une « recherche-action », menée originellement à l'initiative du CRAJEP de Picardie et coordonnée à ce titre par deux de ses salariés. Sans sujet préalablement établi, l'intérêt de cette recherche était pour les administrateurs du CRAJEP d'ouvrir un espace de réflexion partagé entre des salariés et des militants de l'éducation populaire, autour d'enjeux concernant les métiers et les organisations du secteur. En partant des vécus collectifs des participants, il s'agissait de s'interroger sur les perspectives militantes et sur les conditions d'exercice professionnel d'un monde en pleine transformation. Il s'agissait également d'inventer – chemin faisant – les conditions et la méthode d'une réflexion collective qui se nourrissent à la fois des méthodes issues de l'éducation populaire et des contenus de savoir issus des sciences sociales. Au fil du processus, un partenariat s'est dessiné avec l'Institut Godin qui a lui aussi dédié le temps de travail de l'un de ses salariés à la coordination de l'expérience.

Le travail collectif de recherche avançant, les questions de départ forcément généralistes se sont affinées pour construire un objet de recherche qui fonctionne comme un catalyseur des thématiques travaillées par le groupe : « l'évaluation dans le monde associatif ». Les résultats des réflexions menées par le groupe, mêlant analyse théorique et recueil empirique de données, se concentrent ainsi dans la contribution (réalisée à plusieurs mains) du même nom située en seconde partie du rapport. La première contribution du rapport revient quant à elle sur un autre résultat de la recherche, plus pratique et expérimental : le processus de recherche lui-même compris comme l'expérimentation d'une pratique « populaire », c'est-à-dire collective et à visée pratique, de la recherche en sciences sociales. Enfin, la troisième contribution est constituée de notes réalisées par les participants et recensant les expériences existantes d' « alter-évaluation ».

Dès l'origine, mais aussi dans le cours de la réalisation de cette recherche-action, de nombreux partenaires ont rendu possible matériellement cette expérience : par la mise à disposition de locaux et de matériel, ou par la mise à disposition de salarié-e-s volontaires. Qu'ils en soient tous remerciés : Institut Godin, Boîte Sans Projet, Mouvement Rural de la Jeunesse Chrétienne, Fédération Léo Lagrange, Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active, Groupe d'Appui et de Solidarité, Union Française des Centres de Vacances, Concordia, Conférence Permanente des Coordinations Associatives, Centres Sociaux Ruraux de Ressons-sur-Matz et de Nanteuil-Le-Haudouin. Evidemment, il s'agit aussi de mentionner l'ensemble des « professionnels-militants » qui ont bien voulu s'engager à des degrés divers dans cette aventure ou en tant que « compagnons de route » : Claire Bizet, Slimane Bouraya, Christine Bourdelle, Nicolas Brusadelli, Laurent Calligrafi, Stéphane Depoilly, Samuel Dumoulin, Sandra Fergani, Audrey Gondallier, Eric Hugentobler, Romain Ladent, Audrey Lebrun, Marie Lemay, Francine Mahé, Thierry Malfait, Virginie Mallet, Yannick Martell, Annaïg Mesnil, Clément Soriat, William Tournier, Luc Villemant.

Ce rapport ayant été conçu sous forme d' « actes », il peut être lu de manière linéaire ou « à la carte », les trois parties le composant étant autant de contributions mobilisables séparément.



# Sommaire

<b>A LA CROISEE DE L'EDUCATION POPULAIRE ET DE LA SOCIOLOGIE : RETOUR SUR UNE EXPERIENCE DE « RECHERCHE-ACTION » .....</b>	<b>5</b>
ELEMENTS DE CONTEXTE.....	5
1 - UNE RECHERCHE-ACTION : AVEC QUI ET DANS QUELLES PERSPECTIVES ? .....	8
2 –A LA RECHERCHE D'UNE METHODOLOGIE .....	10
3 – DEROULEMENT ET CONSTRUCTION D'UNE PROBLEMATIQUE .....	13
« Parole » – Faire groupe à partir des individualités – Janvier à Mars 2014.....	14
« Savoirs » – De la création d'une problématique à l'adoption d'une dynamique de recherche – Mars 2014 à Avril 2015.....	15
« Œuvre » / « Émancipation » – Comment communiquer les résultats de la recherche ? – Avril à Septembre 2015.....	22
<b>L' « EVALUATION » DANS LE MONDE ASSOCIATIF AUJOURD'HUI.....</b>	<b>23</b>
UN TEXTE POUR QUOI FAIRE ?.....	23
1 – LA CONSUBSTANTIALITE DU MONDE ASSOCIATIF ET DES POUVOIRS PUBLICS .....	24
2 – MANAGERIALISATION DE L'ÉTAT, MANAGERIALISATION DU MONDE ASSOCIATIF.....	28
3 – DE QUOI L' « EVALUATION » EST-ELLE SOCIALEMENT LE NOM ? .....	36
4 – FACE AU <i>NEC PLUS ULTRA</i> CAPITALISTE, REHABILITER LE « METIER » ?.....	41
<b>CONTRE LA MANAGERIALISATION, UNE REELLE EVALUATION EST-ELLE POSSIBLE ?.....</b>	<b>45</b>
PRENDRE APPUI SUR LES METIERS : OUI, MAIS COMMENT ?.....	45
DES TENTATIVES EXISTANTES D' « ALTER-EVALUATION » .....	47
« Subvertir l'évaluation » - Collectif « Question de classes ».....	47
« Evaluer l'éducation populaire » - Horacio Walker.....	47
« L'agir, le projet, l'évaluation » - Les CEMEA.....	50
« Evaluer n'est pas compter » - Ligue de l'Enseignement.....	50
« Guide méthodologique de l'autoévaluation EADSI » - F3E, Educasol, Solidarité laïque.....	52
« Le Système de Garantie Participatif ».....	52
« 6 critères pour évaluer une action d'éducation populaire » - FFMJC .....	54
« Evaluer les actions alternatives au capitalisme » - Paul Masson, Culture et Liberté.....	55
« Alter-Guide sur l'utilité sociale » - Clerse, APES, Lille Métropole.....	56
« Les méthodes d'évaluation Nord/Sud » – Clément Soriât, Groupe d'Appui et de Solidarité (GAS).....	62
QUE FAIRE ? .....	63
<b>ANNEXES .....</b>	<b>65</b>
QUESTIONNAIRE EN LIGNE.....	65
« ENQUETE CONSCIENTISANTE » .....	69
6 CRITERES POSSIBLES POUR QUALIFIER UNE ACTION D'EDUCATION POPULAIRE .....	71
BIBLIOGRAPHIE .....	79



# A la croisée de l'éducation populaire et de la sociologie : retour sur une expérience de « recherche-action »

*Qu'une masse d'hommes soit amenée à penser d'une manière  
cohérente et unitaire la réalité présente est un fait  
« philosophique » bien plus important et original que la  
découverte faite par un « génie » philosophique d'une nouvelle  
vérité qui reste le patrimoine de petits groupes intellectuels.*

A. Gramsci, *Cahier de prison n°11*, 1932

## Eléments de contexte

---

A l'automne 2009, le Comité Régional des Associations de Jeunesse et d'Éducation Populaire (CRAJEP) de Picardie entamait une démarche de recherche-action, qui a débouché deux ans plus tard sur l'émergence et la pérennisation de 3 « Réseaux Départementaux d'Animateurs Jeunesse » (RDAJ) sur le territoire picard. Forts de cette première expérience – qui avait pour objet les pratiques d'engagement des « jeunes » et qui s'est effectuée en partenariat avec un chercheur en sociologie de l'Université de Picardie – et dans le sillon de celle-ci, le CRAJEP

de Picardie a accueilli depuis octobre 2012 un doctorant en Sociologie<sup>1</sup> au sein son équipe salariée afin de creuser ses réflexions. À travers la présence de ce dernier et à l'occasion de projets menés en partenariat avec le Centre Universitaire de Recherche sur l'Action Publique et le Politique – Épistémologie et Sciences sociales (CURAPP-ESS, UMR 7319), les mouvements d'éducation populaire ont alors tissé en Picardie des liens toujours plus privilégiés avec le monde de la recherche académique : c'est ainsi que, dans le but de mettre à profit ce contexte favorable, ils ont acté dès 2012 leur volonté de s'engager dans une dynamique de recherche-développement à même de leur permettre d'objectiver leur propre situation et de renouveler leurs pratiques. Cette dynamique de recherche-développement s'est déclinée en trois axes. Tout d'abord, elle a pris la forme d'une recherche universitaire « classique » – c'est-à-dire d'un travail doctoral toujours en cours à l'heure actuelle<sup>2</sup> – concernant le militantisme dans « l'éducation populaire », recherche faisant ainsi directement suite à la recherche-action initiée dans la phase antérieure du développement du CRAJEP. Cette dynamique s'est cristallisée ensuite dans le cadre d'un diagnostic de secteur<sup>3</sup> sur les organisations picardes d'éducation populaire mené conjointement par le salarié-doctorant du CRAJEP, le Centre National d'Animation et de Ressources relatives au Financement (CNAR-Financement) et le Centre Régional de Ressources et d'Animation (C2RA). Enfin, elle a donné naissance à un nouveau projet de « recherche-action » reposant initialement sur une double ambition : d'un côté permettre l'émergence d'un collectif, transversal aux mouvements qui composaient la coordination, à même de mener à bien un travail de recherche concernant les enjeux contemporains qui s'impose au champ de l'éducation populaire ; de l'autre construire une nouvelle méthode d'intervention propre aux mouvements d'éducation populaire, c'est-à-dire réunir et inventer les conditions pratiques d'une recherche « populaire », à la fois alternative et complémentaire à la pratique académique de la recherche. En d'autres termes il s'agissait pour les mouvements issus de l'éducation populaire – en prenant acte du fait que les acquis des recherches des sciences sociales n'ont jamais été aussi avancées mais également aussi confinées dans les murs de l'Université – de se saisir de la question de la vulgarisation des processus de recherche afin d'en faire un instrument d'éducation critique des citoyens leur permettant de comprendre et d'agir sur leurs réalités

---

<sup>1</sup> Sur la base d'un projet de thèse financé par l'Association Nationale pour la Recherche et les nouvelles Technologies (ANRT) sous forme de Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE).

<sup>2</sup> Pour un résumé du travail de thèse et une recension des articles et communications réalisés cf. <https://www.u-picardie.fr/curapp/fr/node/289>

<sup>3</sup> Pour accéder à la synthèse du diagnostic cf. [http://www.lemouvementassociatif-picardie.org/images/stories/CRAJEP/CRAJEP\\_-\\_L%C3%A9ducation\\_populaire\\_en\\_Picardie\\_constats\\_et\\_enjeux.pdf](http://www.lemouvementassociatif-picardie.org/images/stories/CRAJEP/CRAJEP_-_L%C3%A9ducation_populaire_en_Picardie_constats_et_enjeux.pdf)



sociales ; en expérimentant tout d'abord sur eux même ce qui pourrait constituer les bases d'une telle démarche.

Cette volonté est née de l'analyse du contexte actuel, dont il faut donc dire quelques mots. Comme l'avance L. Carton, philosophe et militant de l'éducation populaire belge, la question culturelle tend à devenir pour les démocraties contemporaines une question politique centrale, les processus de fragmentation et de marchandisation du monde social rendant de plus en plus complexe la formation de représentations du monde communes – c'est-à-dire stables, durables et communicables – alors qu'elles sont pourtant fondamentales au « vivre ensemble »<sup>4</sup>. Si nos sociétés s'acheminent de toute évidence vers une prise en charge de la production de ces dernières par le marché (c'est-à-dire par les industries culturelles) et/ou par l'Etat (c'est-à-dire *via* une pensée d'Etat et des politiques sécuritaires), c'est tout naturellement que les militants de l'éducation populaire et leur organisations plaident et agissent plutôt pour que le « problème culturel » trouve une solution du côté d'un approfondissement de la démocratie elle-même (c'est-à-dire par le biais d'une production démocratique de ces représentations par la « société civile »). Les possibles en ce sens sont ouverts. Une demande croissante d'éducation populaire se fait jour dans l'ensemble du corps social, comme en témoigne l'évolution statistique du nombre de référence dont elle fait l'objet dans cinq grands quotidiens français<sup>5</sup>. Au sein de la « société civile » *stricto sensu*, l'effet le plus emblématique de cette demande est certainement la renaissance des « universités populaires » dans la dernière décennie, conjuguée aux succès de la forme des « conférences gesticulées » dans différents champs d'activités ; deux formes qui chacune à leur manière se proposent de vulgariser des contenus de savoirs et d'ouvrir des espaces à la construction de représentations collectives du monde. Mais on peut également relever des demandes d'éducation populaire du côté des élus et responsables politiques, à l'origine essentiellement dans une perspective « thérapeutique » (tentative de renouvellement, dans une période de clôture du champ partisan<sup>6</sup>, les rapports entre mandants et mandatés) mais aussi désormais – depuis les assassinats de janvier 2015 – dans une perspective directement politique (éducation « à la

---

<sup>4</sup>Cf. Luc Carton, intervention lors des rencontres régionales « Quel avenir pour l'éducation populaire ? » organisées par le CRAJEP de Picardie (<https://www.youtube.com/watch?v=LE6EATFNpj4>), 13/12/14 ; ou encore Luc Carton, « Démocratie et culture : la question de l'éducation populaire », intervention en séminaire de directeurs de MJC (<http://www.scoplepave.org/archives/ledico/auteurs/luc%20carton%20-%20democratie%20et%20culture.htm>).

<sup>5</sup>CHATEIGNER Frédéric, « L' "éducation populaire", combien de citations ? Note de recherche », *Agora Débats/Jeunesses*, n°44, 2007, p. 62-72

<sup>6</sup>DULONG Delphine, *La construction du champ politique*, Presses universitaires de Rennes, coll. « Didact Sciences politiques », 2010

citoyenneté »). Enfin, le mouvement de professionnalisation (Cf. Partie 2) qu'a connu le secteur de l'éducation populaire ces quarante dernières années a largement modifié les pratiques et le mode de fonctionnement des organisations JEP. En effet, à l'heure des restrictions budgétaires et de l'État « modeste » les mouvements historiques cherchent à la fois à renouveler leurs modalités organisationnelles et à trouver un nouvel équilibre entre nécessités de gestions et logiques militantes, ouvrant ainsi sur l'ensemble du territoire des espaces de renouvellement de leurs pratiques. Ces volontés de renouvellement trouvent en outre un écho à leurs marges, où au sein de petites structures associatives ou coopératives une nouvelle génération d'acteurs se réapproprie et renouvelle des pratiques historiques de l'éducation populaire parfois oubliées. Volonté étatique, existence d'une demande dans la société civile et nouvelle génération militante d'éducation populaire en gestation : les ingrédients sont réunis pour (ré)inventer les formes d'une action culturelle et éducative répondant aux enjeux du moment.

## **1 - Une recherche-action : avec qui et dans quelles perspectives ?**

---

Au-delà de l'existence d'une volonté politique collective des milieux de l'éducation populaire et d'un contexte social qui y est favorable, l'équipe salariée et bénévole du CRAJEP a dû, pour mettre en œuvre la démarche de recherche-action, travailler la question centrale du dispositif méthodologique. Car cette dernière est certes une modalité d'intervention privilégiée dans le monde associatif comme dans le champ des politiques publiques, mais il s'agit cependant d'un concept flou associé à des méthodologies pour le moins diverses. Il existe ainsi, au-delà des quelques références communes (ex : à la « maïeutique »), des dizaines de conceptions formelles de « recherche-action » (aussi appelée « recherche-expérimentation », « recherche-intervention », etc.) et presque autant de méthodologies correspondantes<sup>7</sup>. Au sein de cette mosaïque théorico-pratique, le choix opéré par l'équipe salariée du CRAJEP voulait répondre à plusieurs critères : 1/ s'inscrire en termes d'objectif comme de méthodes dans la tradition de l'éducation populaire ; 2/ s'appuyer sur les sciences sociales en général mais sur la sociologie en particulier, de manière à mettre à profit la

---

<sup>7</sup> Même s'il reste évidemment possible de rattacher ces dernières à des traditions disposant chacune de leur figure d'autorité respective – K. Lewin pour la recherche-action dite « instrumentale », H. Desroches pour la recherche-action « structurante », P. Freire pour la recherche-action « socialisante », A. Touraine pour la « recherche-intervention », etc. - et se différenciant au moins autant par leurs méthode et présupposés théoriques que les objectifs qu'elles s'assignent (changer les comportement des individus pour le compte d'un commanditaire, provoquer un changement institutionnel, révéler l'« historicité » des comportements militants aux premiers concernés, favoriser l'émancipation des « opprimés », etc.).

présence du salarié-doctorant au sein du CRAJEP ; 3/ s'adosser sur du « déjà-là » autant que possible, c'est-à-dire sur les expériences récentes de recherche-action dans les sphères de l'éducation populaire et partageant des perspectives similaires, de manière à ne pas réinventer l'existant et à prendre place dans une dynamique de travail dépassant la seule Picardie. C'est orientée par ces balises que l'équipe du CRAJEP de Picardie a entamé un travail partenarial avec la coopérative d'éducation populaire « Le Pavé », elle-même née d'un processus de recherche-action<sup>8</sup>. Les coopérateurs du Pavé s'inscrivent tout d'abord dans la tradition et les objectifs de l'éducation populaire en terme de recherche-action, se revendiquant ainsi de la « pédagogie de l'indignation » (faire des insatisfactions individuelles et collectives un point de départ et un moteur pour la recherche de savoirs) et de la démarche « conscientisante » (amener les groupes par le conflit et l'expérimentation à prendre consciences des rapports sociaux qui les enserment de manière à augmenter leur degré de liberté) de Paolo Freire<sup>9</sup>. Les coopératives d'éducation populaire tentent également d'opérer un croisement de regards et de pratiques entre les champs de la recherche académique en sociologie et ceux de l'éducation populaire : s'inspirant notamment des paradigmes théoriques développés par les tenants de la « sociologie clinique »<sup>10</sup>. Ces dernières y puisent des ressources pratiques et méthodologiques en mettant ainsi à profit leur passif d'utilisatrices expérimenté-e-s de méthodes « actives » de travail liées aux mondes de l'éducation populaire<sup>11</sup>. Enfin, par la mise en commun de leurs expériences au sein du réseau national « La Grenaille », les SCOP d'éducation populaire assurent la capitalisation écrite et orale des expériences, condition *sine qua non* de la construction durable d'une démarche novatrice.

C'est en s'en remettant au savoir-faire accumulé par la coopérative « Le Pavé » que la recherche-action picarde s'est donc mise en route. Le groupe, constitué à partir d'un appel large diffusé dans les réseaux JEP mais également sur la base d'une volonté politique de certaines organisations picardes d'éducation populaire (qui ont donc détaché certains de leurs

---

<sup>8</sup> MORVAN Alexia, « Pour une éducation populaire politique. A partir d'une recherche-action en Bretagne », Thèse de doctorat en science de l'éducation, Paris VIII, 2010.

<sup>9</sup> FREIRE Paulo, *Pédagogie des opprimés*, Petite Collection Maspéro, 1977.

<sup>10</sup> La sociologie clinique est, pour le dire vite, une approche qui tente d'articuler les dimensions sociales et psychiques en se penchant sur la singularité des parcours et des expériences en utilisant pour cela l'approche des histoires de vie. L'un de ses représentants les plus connus est V. De Gaulejac, professeur émérite à l'Université de Paris 7 et directeur du laboratoire du changement social, mais le chercheur s'en revendiquant et dans le même temps le plus proche des mondes et pratiques de l'éducation populaire est certainement P. Roche. Cf. ROCHE Pierre, « Approche clinique et éducation populaire », *Cahiers du changement social*, n°7, L'Harmattan ; De GAULEJAC Vincent, HANIQUE Fabienne, ROCHE Pierre, (dir.), *La sociologie clinique : Enjeux théoriques et méthodologiques*, Erès, 2012.

<sup>11</sup> Cf. programme « animer une université populaire » mis au point avec la SCOP l'Orage en 2013 : [https://leocoutellec.files.wordpress.com/2012/10/prog\\_up\\_orage\\_pave.pdf](https://leocoutellec.files.wordpress.com/2012/10/prog_up_orage_pave.pdf)

salarié-e-s sur cette base le temps des regroupements de travail) se constituait initialement – et donc au début de l’année 2014 – comme suit :

	Prénom NOM	Structure	Fonction
1	Thierry MALFAIT	CEMEA	Directeur
2	Nicolas BRUSADELLI	CRAJEP	Chargé de recherche
3	Stéphane DEPOILLY	CRAJEP	Directeur
4	Eric HUGENTOBLE	Concordia	Coordinateur
5	Marie LEMAY	Privé d'emploi / Utopic	Bénévole
6	Samuel DUMOULIN	Boite Sans Projet	Salarié
7	Audrey GONDALLIER	Privé d'emploi / Boite sans projet	Bénévole
8	Luc VILLEMANT	CSR Nampteuil le Haudouin	Directeur
9	Christine BOURDELLE	CSR Ressons sur Matz	Directrice
10	Pascale TALHOUARNE	CSR Ressons sur Matz	Salariée
11	Sandra FERGANI	Léo Lagrange Picardie	Responsable de dispositif
12	Florence DORENT	L'effet papillon	Chef de projet
13	Audrey LEBRUN	UFCV	Chargée de mission

Ce groupe, qui forma le « noyau dur » autour duquel s’agrègeront de nouveaux participants durant les deux années sur lesquelles s’étalera le processus de recherche-action, était intéressant à double titre. D’un côté parce qu’il mêlait des associations qui participaient dans leur ensemble à un même champ d’activité associatives – « jeunesse et éducation populaire » – mais en occupant des positions différentes au sein de ce champ en fonction de leur ancienneté (et donc de leur degré d’institutionnalisation et de proximité avec les pouvoirs publics), de l’importance de leur ressources (militantes ou salariées), de leur taille, de leur mode de fonctionnement, etc. De l’autre, il mêlait des individus occupant au sein de ces associations des positions différentes au sein de leur division du travail : directeurs / coordinateurs, cadres intermédiaires, salariés d’exécutions au contact des publics, bénévoles. Or, au regard de la méthodologie de recherche-action mise en œuvre et qu’il s’agit maintenant de détailler, ces caractéristiques devaient se révéler avantageuses.

## **2 –A la recherche d’une méthodologie**

---

La pratique de recherche-action que nous avons collectivement mise en œuvre se réfère tout d’abord, nous l’avons dit plus haut, au courant pédagogique initié par Paolo Freire. Si l’on retient aujourd’hui généralement de Freire sa posture antiautoritaire (« *Personne n’éduque*

*autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble, par l'intermédiaire du monde »*), tranchant avec la pratique éducative courante visant essentiellement des contenus de savoir (la « *conception bancaire* » de l'éducation, disait Freire), on oublie souvent à quel point ses perspectives pédagogiques étaient liées à un projet de transformation sociale. La pédagogie de l'opprimé est ainsi pour Freire une pédagogie faisant « *de l'oppression et de ses causes un objet de réflexion des opprimés d'où résultera nécessairement leur engagement dans une lutte pour leur libération, à travers laquelle cette pédagogie s'exercera et se renouvellera* »<sup>12</sup>. En d'autres termes, éducation et transformation des rapports sociaux sont chez lui intimement liées. La pédagogie qu'il souhaite mettre en œuvre vise le monde social à double titre : en tant qu'objet de connaissance (comprendre la complexité du monde dans lequel nous vivons en levant le voile idéologique que le fonctionnement habituel des rapports sociaux fait peser sur les individus et les groupes) et en tant qu'objet de transformation (c'est en tentant de modifier ces rapports sociaux habituels et donc en entrant en conflit avec les tenants du *statut quo* que la complexité du monde apparaît et que le voile idéologique se déchire). Pour Freire, ces rapports sociaux structurant le monde social sont avant tout des rapports d'« *opresseurs* » à « *opprimés* », au premier rang desquels figurent les rapports entre classes sociales et notamment entre la bourgeoisie et le monde du travail. Évidemment, et comme le montrent les recherches les plus récentes également inspirées des analyses marxistes, si les rapports de classes restent éminemment structurants pour qui veut comprendre la dynamique de notre réalité quotidienne<sup>13</sup>, il faudrait pour actualiser les inspirations théoriques de Freire y adjoindre deux autres types de rapports sociaux fonctionnant également dans nos sociétés comme des « *rapports de production* »<sup>14</sup> – c'est-à-dire fournissant à la fois le principe de division du travail socialement nécessaire et le principe de la répartition inégalitaire des fruits de ce dernier – : les rapports sociaux de « *sexe* » et de « *racialisation* »<sup>15</sup>. Ces différents rapports sociaux (de classe, de « *race* », de *sexe*) faisant système<sup>16</sup>, ils constituent ainsi l'« *infrastructure* » du monde social, sur laquelle à la fois s'édifient les styles de vie (liés à leurs différentes conditions objectives d'existence : objet et modalités de travail, nature de revenu, type de consommation, etc.) et se construisent les

---

<sup>12</sup> FREIRE Paulo. *Op. Cit.*

<sup>13</sup> Cf. BOUFFARTIGUES Paul (dir.), *Le retour des classes sociales : inégalités, domination, conflit*, La dispute, 2004 ; ou encore BIRH Alain, *Les rapports sociaux de classe*, Editions page deux, 2012.

<sup>14</sup> Cf. notamment à ce sujet GODELIER M., « La part idéale du réel. Essai sur l'idéologique », *L'Homme*, vol. 18, n°3-4, pp. 155-188, 1978.

<sup>15</sup> Cf. à ce sujet DORLIN Elsa (dir.), *Sexe, race, classe, pour une épistémologie de la domination*, Presse Universitaire de France, 2009.

<sup>16</sup> KERGOAT Danièle, « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », in DORLIN E. (dir.), *Ibid.*

« habitus<sup>17</sup> » (leurs principes de vision et de division du monde, leur *éthos*, etc.) des différents groupes. Il s'ensuit dans cette perspective que ce sont ces rapports que tout projet de transformation sociale réelle du monde vise à modifier, cette modification supposant l'action collective de ceux qui au sein de ces rapports sont placés en situation défavorable (les « opprimé-e-s » de Freire)<sup>18</sup>.

Cependant, les ambitions pédagogiques de Freire combinées aux outils de la sociologie d'inspiration marxienne fournissent il est vrai une direction à emprunter mais ne montrent pas le chemin à parcourir, c'est-à-dire ne constituent pas une méthode de recherche-action. C'est à un autre courant de la sociologie déjà mentionné (la « sociologie clinique »), et notamment aux apports de P. Roche<sup>19</sup>, que nous avons emprunté cette dernière. La sociologie clinique, courant relativement marginal de la sociologie, s'est constituée dans les années 1970 à la frontière entre cette dernière et le champ de la psychanalyse et a notamment été promue en France par V. De Gaulejac. Si certains sociologues « cliniciens » travaillent surtout à construire des grilles d'analyses des phénomènes sociaux mobilisant des concepts issus des deux traditions disciplinaires, d'autres envisagent de construire une réelle pratique clinique à destination de groupes réels. À en croire P. Roche – pour qui il s'agit ainsi de faire d'« *une pratique de recherche en sciences sociales [...] une praxis, autrement dit contribuer à transformer les rapports sociaux dans le sens d'une émancipation humaine* » – l'objectif d'une telle clinique n'est pas bien différente de la posture pédagogique de Freire, mais elle se dote cependant d'instruments, d'un déroulement logique et d'une série de consignes utiles. 1/ Mettant la parole, à l'instar de la psychanalyse, au centre de la « praxis » de recherche, il s'agit tout d'abord de créer un groupe de confiance (issu d'un champ particulier du monde social) au sein duquel la parole peut être libérée sans crainte. 2/ Par un système d'aller et retour sur les paroles ainsi « posées », c'est-à-dire sur des représentations du monde mise « sur la table », il s'agit ensuite de susciter le conflit au sein du groupe de manière à faire de ce dernier un instrument de connaissance : autrement dit il s'agit pour les participants – en tentant de manière empathique la position de leurs pairs – de comprendre ce que le conflit qui

---

<sup>17</sup>L'*habitus* désigne avant tout en sociologie le « social incorporé ». Système de dispositions à percevoir le monde ou à agir en son sein d'une certaine manière, l'*habitus* est donc dans le même temps générateur de pratiques. Il est composé de schèmes de perception (manières de percevoir le monde), d'appréciation (manières de juger) et d'action (manière de s'y comporter) qui ont été incorporées par les individus au cours de la socialisation. Il se compose donc de structures mentales à travers lesquelles les individus appréhendent le monde et de leurs manifestations corporelles, désignées quant à elles sous le terme d'*hexis*. Cf. BOURDIEU P., *Questions de sociologie*, Minuit, 2002.

<sup>18</sup>KERGOAT Danièle, *Art.cit.*

<sup>19</sup>ROCHE Pierre. *Art. cit.*

les oppose doit à un ou plusieurs phénomènes sociaux qui leur sont extérieurs (détermination de classe, système managérial, etc.). 3/ Le groupe ainsi produit, et ayant développé par le conflit une représentation unitaire et cohérente de la réalité dans laquelle il est plongé, peut enfin produire une œuvre (écrit, performance ou objet artistique, etc.) condensant cette représentation et permettant de la communiquer à l'extérieur. 4/ Ce qui permet enfin, une fois cette « œuvre » posée dans l'espace public, d'ouvrir un espace de débats et de confrontations à même de modifier la situation initiale et d'ouvrir ainsi des possible émancipateurs. Ce parcours – « Parole, Savoir, Œuvre, Émancipation » (PSOE) – plus logique que chronologique doit ainsi recouvrir pour ses promoteurs une voie d'*empowerment* des individus et des groupes : il s'agit donc, pour résumer, à travers un patient travail des contradictions sociales dans lesquelles sont pris les acteurs sociaux, de favoriser une meilleure maîtrise de l'environnement social et donc une meilleure capacité d'intervention en son sein. Au passage, les sociologues cliniciens entendent également défendre une autre manière de produire des connaissances rompant avec la « rupture épistémologique » propre aux sciences sociales (la rupture avec le « sens commun » ou les « prénotions », à la base de toute connaissance de la réalité sociale chez Durkheim par exemple), c'est-à-dire déconstruisant les catégories sujet / objet pour poser les jalons d'un « savoir réflexif » des acteurs. En ce sens, il se rapproche des perspectives propres aux milieux de l'éducation populaire<sup>20</sup>.

### **3 – Déroulement et construction d'une problématique**

---

C'est sur la base de ces présupposés théoriques que la recherche-action picarde menée par le CRAJEP fut donc lancée. Elle s'est déroulée sur 1 an et 10 mois, et a mobilisé en tout et pour tout 21 participant-e-s, formatrices comprises. La phase de lancement – de janvier à juin 2014 – fut la plus intensive, avec trois regroupements de 4 jours eux-mêmes entrecoupés de regroupements d'une journée. De juillet 2014 à octobre 2015, 8 regroupements d'une journée se sont déroulés, tous les deux mois environ. Étant entendu que les perspectives théoriques du projet étaient expérimentales, il s'agissait évidemment – tout en démarrant le processus collectif – d'« inventer en marchant » le chemin collectif de recherche. *A posteriori*, il est néanmoins possible de synthétiser les différentes étapes du processus de manière à le rendre lisible à un œil extérieur, tout en précisant et en présentant les méthodes de travail issues de l'éducation populaire qui ont été utilisées, de manière à montrer comment l'imbrication des

---

<sup>20</sup>Cf. à ce sujet MAUREL Christophe, *Éducation populaire et puissance d'agir : Les processus culturels de l'émancipation*. Editions L'Harmattan, 2010.

pratiques d'éducation populaire et de recherche opérée par les praticiennes du Pavé et mise au travail en Picardie a pu permettre de dessiner un protocole collectif relativement cohérent.

### **« Parole » – Faire groupe à partir des individualités – Janvier à Mars 2014**

Cette étape – décrite plus haut – fut à la fois une étape chronologique mais également un impératif présent tout au long du processus : le groupe, constitué au départ de manière relativement artificielle, a dû se transformer en collectif solidaire, capable de mettre au travail les représentations individuelles de chacun de ses membres sans jugement collectif. Des règles de travail ont donc été mises en œuvre en ce sens tout au long de ces deux années, mêlant à la fois dispositifs destinés à susciter / encadrer / protéger la parole des participants et règles de fonctionnement pour le groupe (confidentialité des comptes-rendus notamment). Chaque regroupement a ainsi commencé par un temps de prise de parole de chacun-e en rapport avec sa situation personnelle et son rapport à la recherche-action (« *Quoi de neuf* »), et s'est terminé par un autre temps de parole (« *Vide ton sac* ») permettant de tirer un bilan des journées de travail. Cette première phase de la recherche-action fut cependant travaillée de manière plus intensive lors de la première semaine de travail, à l'aide de l'outil travaillé par les SCOP d'éducation populaire « *Petite Histoire, Grande Histoire* » : tour à tour, les participants furent invités à raconter les éléments de leur histoire personnelle mais également de l'histoire collective qui les ont marqués dans leur construction personnelle, de manière à construire une frise chronologique racontant l'histoire du groupe. Cette manière de reconstruire une histoire propre au groupe permet à la fois 1/ de mêler les références culturelles et historiques des participants et de construire ainsi une culture de groupe 2/ de travailler l'interconnaissance propre au groupe en posant dans l'espace commun ainsi créé les éléments de construction biographique des uns et des autres 3/ de fournir les matériaux nécessaires à la construction d'une ou plusieurs thématiques de recherche et à une socioanalyse collective du groupe lui permettant de se positionner dans l'espace social. C'est ainsi qu'en cherchant les thématiques récurrentes dans les vies de chacun, des premiers axes de travail servant de bases à la constitution de groupe ont pu être construits :

- Monde associatif et condition de travail
- Marchandisation du monde associatif (« institutions » VS « alternatives »)
- Racisme et sexisme
- Éducation populaire, jeunesse et école
- Résister dans l'école ou construire « à côté »



Tableau 1 - La « Grande Histoire » du groupe de recherche-action

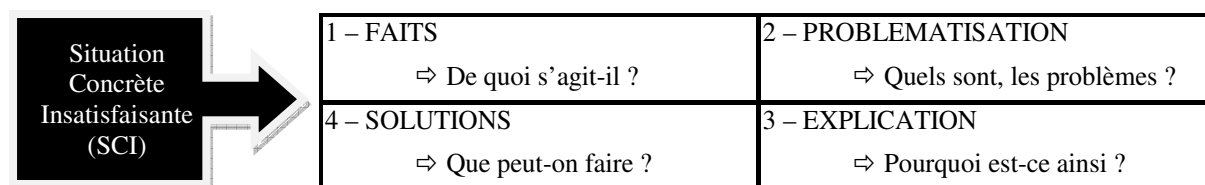
1848	Manifeste du Parti Communiste	1999	Eclipse totale
1883	Ecole gratuite, laïque et obligatoire	2000	Passage à l'an 2000
1936	Les congés payés	2001	Arrivée de la télé-réalité en France
1944	Droit de vote des femmes		Mort du Commandant Massoud
1945	La Libération	2002	Elections présidentielles : le FN est au 2ème tour
1962	Manifestations en soutien à l'Algérie		Asises nationales des Eclaireurs et Eclaireuses de France
1969	1 <sup>er</sup> pas sur la Lune	2003	Réforme des retraites - Guillaume Sarkozy rate la Défense
1973	Mort d'Allende		Forum Social à Paris et aux manifestants à Evian
	Manifestation des femmes pour leurs droits à l'avortement	2004	Tsunami en Asie
1977	Mort de Chaplin	2005	Référendum sur le Traité Constitutionnel Européen
	Création des OPCA		Loi sur le voile
1978	Mort de Brel		Révoltes dans les banlieues
1980	La fac de Vincennes est rasée		En Equateur, le président Gutierrez est renversé par la rue
	Mort de Brassens	2006	Grèves du CPE
1981	Mort de Bob Marley		Lois Perben
	Election de Mitterrand	2007	Nicolas Sarkozy président.
1982	Coupe du monde de foot France-Allemagne		Privatisation de la fac
1984	Identification du virus du SIDA		l'identité nationale et du Codéveloppement
1985	Création des Restos du Cœur et des Enfoirés		Création de la SCOP Le Pavé et essaimage des SCOP d'EP
	Mort de Coluche	2009	Mort de Michael Jackson
1986	Lois Devaquet	2011	Naissance de l'Effet Papillon
	Tchernobyl		Printemps arabe en Lybie
1989	Chute du Mur de Berlin	2012	Elections présidentielles
	Mitterrand		Mort de Stéphane Hessel
1993	Suicide de Bérézovoy		Refondation de l'école
	Montée du chômage, Cresson, Balladur	2013	Décès de P. Blot, dir. de Léo Picardie et président du CRAJEP
	Le Pen fait 10% aux élections.		Mort de Mandela
1995	Assassinats d'arabes		Lois sur le mariage gay
	Grèves de 1995		Les Bonnets Rouges en Bretagne
	Manifestations antinucléaires	2014	Disparition de 40000 postes dans le secteur associatif
1996	Décès de François Mitterrand		
1997	Privatisation de France Télécom		

### « Savoirs » – De la création d'une problématique à l'adoption d'une dynamique de recherche – Mars 2014 à Avril 2015

Malgré les tentatives de lancement d'enquêtes par interviews destinées à défricher les axes de travail choisis (« *enquêtes conscientisantes* »), ces derniers se révélèrent trop éclatés au vu du temps restreint dont les participants – occupant pour la plupart des postes à responsabilités dans des organisations d'éducation populaire – pouvaient consacrer au travail de recherche-action hors temps de regroupement. De manière à avancer vers un nombre plus restreint d'axes de travail, les activités du second et du troisième regroupement (mars à juin 2014) furent organisés autour et à l'aide d'une technique de réflexion collective : « *l'entraînement mental* ». Méthode d'analyse collective mise au point par J. Dumazedier et B. Carcères au sein de l'école des cadres d'Uriage<sup>21</sup> avant que celle-ci ne bascule dans la Résistance et le maquis, l'idée majeure qu'elle recouvre est de « *complexifier des situations pour prendre des*

<sup>21</sup> L'École des cadres d'Uriage est l'une des trois écoles nationales de cadres créées sous le régime de Vichy, les deux autres étant l'école féminine des cadres d'Écully et l'école masculine des cadres de la Chapelle-en-Serval<sup>1</sup>. Elle avait pour but de former les nouvelles élites françaises dans le cadre de la Révolution nationale.

*décisions en conscience* ». Au sortir de la guerre, elle a été transmise au sein de Peuple & Culture (PEC, organisation également fondée par Dumazedier et Carcères dans l'après-guerre) et du CREFAD ainsi qu'au sein des Eclaireurs (et Eclaireuses) de France. Le postulat qu'elle propose est d'éviter de partir des faits pour aller directement aux solutions, comme c'est généralement le cas dans la vie quotidienne : il faut bien plutôt freiner nos automatismes quotidiens par le détour *via* une méthode collective de réflexion. Manière de combattre la division sociale du travail entre « manuels » et « intellectuels » par l'aller-retour permanent qu'il propose entre action et réflexion, un Entrainement Mental (EM) se déroule concrètement en quatre temps de travail partant d'une situation concrète insatisfaisante (SCI) énoncée – sous la forme d'une seule et unique phrase – par un membre du groupe.



1. Dans une 1<sup>ère</sup> phase de travail, l'ensemble des membres du groupe vont poser des questions – et uniquement des questions – à l'auteur de la SCI de manière à obtenir à la fin une photographie aussi détaillée que possible des faits qui entrent en compte et qui posent problème. On se sert de toutes les opérations logiques pour décortiquer les termes utilisés : distinguer, trier, énumérer, classer, situer dans le temps et l'espace, etc. L'idée est de « déplier » les rapports sociaux qui entrent en jeu dans le problème posé par la SCI.
2. Si la 1<sup>ère</sup> phase était celle de la photographie, de la description, il faut dans une seconde phase de travail complexifier le problème en faisant valoir différents points de vue situés sur la situation. On comprend à ce stade du travail l'enjeu de la composition du groupe : c'est si et seulement si les membres du groupe partagent une même réalité d'existence – l'appartenance à un même champ d'activité par exemple – qu'il est possible de faire se confronter différents points de vues sur un problème ; et ces points de vue seront d'autant plus diversifiés et complémentaires que les membres du groupe occupent au sein de cette même réalité des positions – sociales, socioprofessionnelles, institutionnelles, de trajectoire, etc. – différentes. Pour user d'une métaphore, on pourrait comparer cette situation à celle d'une salle obscure et fermée où différents

individus immobiles munis de faibles lampes torches tentent de reconstruire collectivement l'architecture de la salle : ce n'est qu'en comprenant d'où ils parlent et en décrivant ce qu'ils voient qu'ils pourraient alors collectivement mener à bien cette tâche. Pour le dire autrement, il s'agit de déconstruire et complexifier par le conflit les visions du monde des un-e-s et des autres.

3. Le troisième temps de travail est celui de l'explication : les visions du monde initiales étant complexifiées voire remises en cause, il s'agit ensuite de reconstruire une vision cohérente et unitaire du problème initial. Pour cela, il s'agit de poser sur la table des connaissances théoriques et expérientielles pour éclairer le phénomène (nos « maisons intellectuelles »).
4. Le quatrième est dernier temps est celui de la recherche de solutions, en tentant de discerner ce qui est urgent / important / possible / souhaitable de manière à se mettre démocratiquement d'accord sur une priorité d'action.

L'expérience d'EM que nous avons menée - et qui a rythmé l'entièreté de notre recherche-action - a été faite sur la base de la SCI suivante : *« mon problème c'est que la recherche-action serve au CRAJEP et aux grosses structures plutôt qu'aux petites structures »*. A titre d'illustration, cf. ci-dessous un aperçu de la phase n°1.

#### **Entraînement mental – Extrait de la phase n°1**

##### « Mon pb », qui es-tu, toi ?

Parcours militant au MRJC puis permanent, ensuite administrateur au CRAJEP, investissement personnel au CRJ. J'ai été dans de grosses structures, historiques, des trucs costauds, légitimes. Je m'y suis beaucoup investi en espérant changer les choses, mais frustration. Me suis rendu compte de l'inertie, des freins. J'ai pas envie que la RA perpétue ce schéma où ils empêchent tout ce qui est innovant. Avec eux soit l'idée est piquée, récupérée, soit elle prend jamais d'ampleur. Je ne veux pas que ça continue à empêcher les gens qui font des choses sympa de le faire.

##### « Recherche-action », c'est quoi ?

Je suis plutôt action. Recherche ok mais pas trop : on est content, on met tout dans les bonnes cases dans nos cerveau, mais ça change pas grand-chose. Moi la recherche universitaire c'est un monde loin loin loin et j'ai pas envie de rentrer là-dedans. On en sait assez pour passer à l'action. Ex : terre agricole de Beauvais qui va être bétonnée, y'a rien de plus à comprendre, faut y aller.

##### Tu as parlé de structure « institutionnelle », c'est quoi ?

S'instituer c'est mettre en place quelque chose qui n'existe pas. Institutionnalisé, ça veut dire quelque chose qui est dans le paysage.

##### Tu es dans une structure institutionnelle, le MRJC, c'est une contradiction, non ?

Non, il existe une rotation des mandats, on grandit pas en terme de salariés. La question c'est de pas être figés, d'avoir des marges de manœuvres. Au CRJ par exemple y'en avait pas, pour avancer faut serrer des mains.

##### Bonne et mauvaise institutionnalisation ?

La question, c'est de ne pas être figé !

##### Qu'est-ce que tu penses du CRAJEP ?

Voit pas le changement, inertie, il ne sert que les grosses structures

##### Lien entre inertie et démocratie ?

...Non, la question c'est celle du renouvellement.

C'est une petite structure le CRAJEP...

Poids de chaque structure en interne, qui sont toutes dans la merde financièrement pour garder leurs salariés. Pas de débat de fond.

Question des salariés qui revient toujours, c'est un problème ?

J'ai eu la chance de toujours avoir été payé pour faire ce que je voulais faire, je sais que c'est pas le cas de tout le monde. J'ai toujours eu dans mes emplois une dimension politique forte. Je sais que c'est impossible de se projeter avec une contrainte économique forte, même à la BSP on se comporte pas de la même manière selon qu'on a ou non des sous.

Donc le problème c'est que les grosses structures n'ont pas de dimension politique ?

Oui, carrément. On fait dans un cadre donné et jamais on remet le cadre en question. Le CRAJEP s'inscrit dans des dispositifs qui sont jamais questionnés. On est un espace d'opérationnalité des politiques publiques et on ne questionne plus les politiques publiques.

Et les petites, c'est qui ?

Je pense à des exemples de choses innovantes, radicales. Dans l'Aisne, avec les désobéissants, on est en mode on fait des échanges, on se démerde, c'est impressionnant, alternatif : squats, habitats légers, défense de la forêt, ressourcerie et économie circulaire... Mais les « pratiques alternatives » sont institutionnalisées via des concepts nouveaux, comme dans le cas de l'ESS.

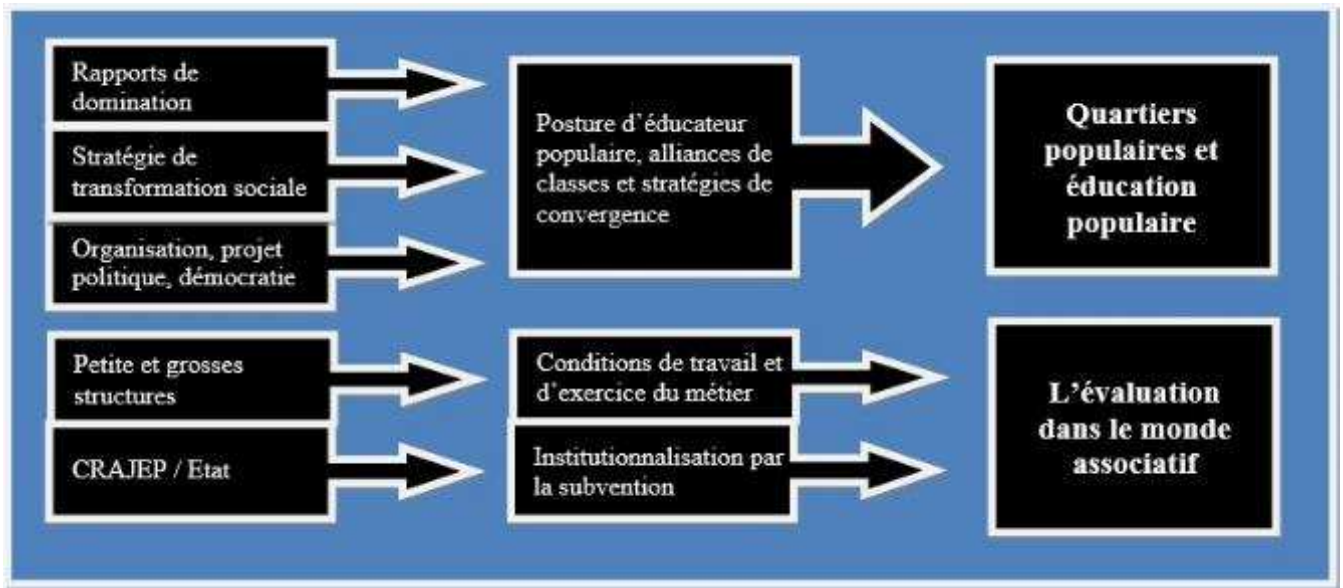
Qu'est-ce que tu penses de l'Etat ? Ce serait quoi ton système démocratique idéal ?

Je crois beaucoup à la subsidiarité. État idéal c'est un État qui arrive à casser le cercle de centralisation du pouvoir. Un État qui responsabilise les citoyens. Un programme politique devrait être un contrat et pas un programme d'action, genre « votez pour moi et allez dans le canapé ». La Révolution c'est pas couper des têtes pour les remplacer, c'est inventer quelque chose de neuf qui fera chavirer l'édifice. Si on rentre dedans on le renforce.

*Etc.*

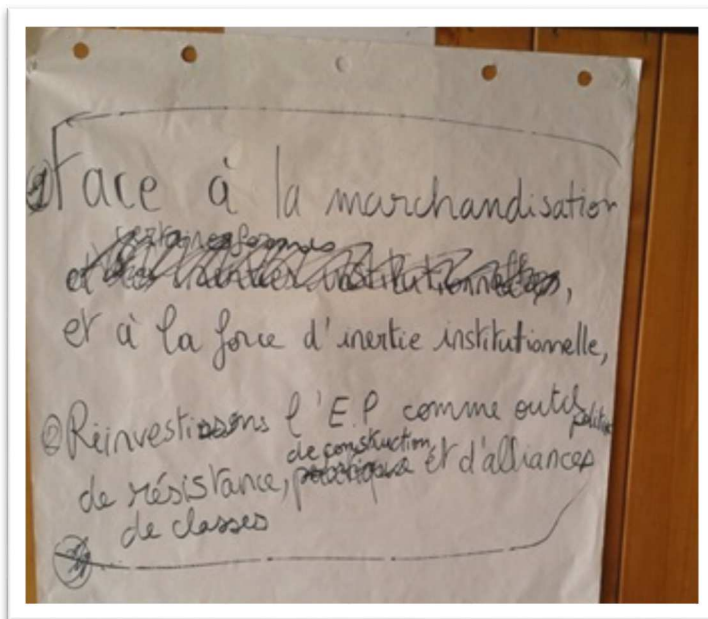
À travers le processus de recherche-action rythmé par la méthodologie de « l'entraînement mental » – qui on l'aura remarqué repose elle-même sur une tentative d'adaptation de la pratique de recherche à une situation concrète et collective – nous avons ainsi d'abord complexifié nos représentations immédiates (ex : « *petites structures* » / « *grosses structures* ») à l'aide de concepts plus opérationnels issus des SHS et désignant des phénomènes sociaux (ex : « marchandisation », « institutionnalisation », etc.). Cette phase de problématisation, au sens scientifique du terme, s'est donc opérée par un emprunt conceptuel aux SHS, cette appropriation s'étant elle-même faite de différentes manières : technique collective de lecture et de restitution d'un ouvrage / article scientifique (« arpentages »), projection de films / vidéos, restitutions et fiches de lectures individuelles, apports théoriques de la part de membres du groupe, etc. Tout au long de cette phase, les perspectives de travail ont ainsi été affinées pour finalement se réduire à deux axes, matérialisés en deux groupes de travail : d'un côté, un axe de travail portant sur l'analyse de l'existant, c'est-à-dire sur les transformations du monde associatif et plus précisément sur les processus d'évaluation, ces derniers étant perçus comme la pierre angulaire de la marchandisation du monde associatif et de ses impacts sur ses acteurs salariés ou bénévoles ; de l'autre, un axe de travail relevant plus de la prospective et s'attachant à s'intéresser aux processus concrets de transformation sociale qui pourraient être portés par un militantisme d'éducation populaire renouvelé et orienté vers les classes populaires urbaines.

## Evolution de la problématique



Ces deux ambitions ont trouvé leur articulation dans une volonté de renouvellement de

l'éducation populaire passant à la fois par une lutte contre les processus actuels mettant à mal l'identité traditionnelle de ce « secteur » d'activité et par la réinvention d'une posture professionnelle et militante répondant aux enjeux contemporains. Au terme de ces trois premières semaines de regroupement, le groupe picard de recherche-action disposait ainsi d'une orientation de recherche et d'un bagage conceptuel collectif.



Cette phase de problématisation et de construction collective de savoirs ne s'est pas arrêtée là : ces deux axes de recherche – matérialisés en deux groupes de travail distincts qui se sont élargis au fil du temps – se sont ainsi poursuivis pendant 9 mois, et se sont enrichi des apports des nouveaux arrivants.

Groupe 1 - L'évaluation dans le monde associatif		Groupe 2 - Quartiers populaire et éducation populaire	
Thierry MALFAIT	CEMEA	Nicolas BRUSADELLI	CRAJEP
Stéphane DEPOILLY	CRAJEP	Marie LEMAY	Utopic
Samuel DUMOULIN	Boite Sans Projet	Audrey LEBRUN	UFCV
Audrey GONDALIER	-	Laurent CALLIGRAFI	Concordia / Désobéissants
Luc VILLEMANT	CSR Nampteuil le Haudoin	Virginie MALLET	-
Christine BOURDELLE	CSR Ressons sur Matz	Romain LADENT	Antenne Santé +
Sandra FERGANI	Léo Lagrange Picardie		
Yannick MARTELL	Institut Godin		
Clément SORIAT	GAS		
Nicolas BRUSADELLI	CRAJEP		

En ce qui concerne les participants, trois phénomènes sont à noter. Un phénomène de déperdition tout d'abord, certains membres du groupe initial ayant progressivement abandonné le travail, incompatible avec leur rythme de travail propre au sein de leur structure. Un phénomène de transformation qualitative du groupe ensuite, plusieurs salariés ayant démissionné de leur poste au fil du travail que nous menions dans la mesure où ce dernier portait, en filigrane, sur les liens unissant le militantisme et les contraintes du travail salariés dans un monde associatif en pleine transformation. Un enrichissement ensuite, la publicisation des axes de travail du groupe et l'appel à participation plus « large » ayant porté ses fruits auprès de militants (R. Ladent, L. Calligrafi, V. Mallet) comme de chercheurs en sociologie et en science politique (Y. Martell, C. Soriat). Ces deux groupes ainsi formés se sont réunis à raison d'un regroupement de travail toutes les 6 semaines environ, continuant à utiliser les modalités de travail expérimentées par le groupe de recherche initiale : dispositifs d'encadrement de la parole, arpentages, visionnage de vidéos, rédaction de fiches, réalisation d'interviews (« enquête conscientisante ») et de questionnaire<sup>22</sup>, rédaction de témoignages individuels, etc. Le second groupe, composé à parité de nouveaux arrivants, ne réussira néanmoins pas à poursuivre ses travaux, par manque de dynamisme. Si cet échec est là encore à mettre au compte des emplois du temps chargés des participants, il doit aussi interroger le processus même de recherche collective telle que nous l'avons mené tant il semble complexe – à un état d'avancement certain de la construction idéologique du groupe – d'intégrer de nouveaux participants. Si le groupe n°1 a quant à lui réussi son intégration, il faut en effet noter que les nouveaux venus – respectivement doctorant et docteur en sociologie – disposaient déjà des bagages conceptuels dont le groupe initial avait fait son « ciment ».

---

<sup>22</sup> Cf. Annexes.

## Nos maisons intellectuelles

### ➔ « Arpentages »

- PEYRE M. (dir.), *Le livre noir de l'animation socioculturelle*, L'Harmattan, 2005 (préface C. Dejours)
- BIRH A., « les rapports capitalistes de production » in *Les rapports sociaux de classe*, Page deux, 2012
- BIRH A., « La subjectivité des classes » in *Les rapports sociaux de classe*, Page deux, 2012
- BENASAYAD M., DEL REY A., *De l'engagement dans une époque obscure* (extrait), Le passager clandestin, 2012.
- MONNET C., « La répartition des tâches entre les femmes et les hommes dans le travail de conversation », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 19, 1998.
- KERGOAT D., « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », in DORLIN E., *Sexe, race, classe : pour une épistémologie de la domination*, Presse Universitaire de France, 2009.

### ➔ Restitutions de lectures individuelles

- FREINET C., *Pour l'école du Peuple*, Petite Collection Maspéro, 1974.
- DE GAULEJAC, *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 2005.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.
- GORI R., *La folie évaluation, les nouvelles fabriques de la servitude*, Fayard, 2011.
- LE PAVE, Les cahiers du Pavé n°1 (« La méthodologie de Projet »)
- LE PAVE, Les cahiers du Pavé n°2 (« L'évaluation »)
- JANY-CATRICE F., *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, PUS, 2012

### ➔ Apports théoriques

- L'articulation syndicalisme, expérimentation sociale et politique chez Jaurès (le « triangle de Jaurès »)
- André Gorz, père du revenu de base
- Le « Capital » chez K. Marx
- « Positions, dispositions et prises de position » chez P. Bourdieu

### ➔ Films / vidéos

- S. BOUAMAMA, « Des premières braises aux premières armes : histoire des résistances à la colonisation »
- MORVAN A., MESNIL A., « Exploiter plus pour gagner plus » (Inculture 9)
- LACOSTE T. « Lip, une école de la lutte à usage des jeunes générations », Entretien avec C. Piaget

**« Œuvre » / « Émancipation » – Comment communiquer les résultats de la recherche ? –  
Avril à Septembre 2015**

La sociologie ne mériterait pas une heure de peine, disait E. Durkheim, si elle ne devait servir à transformer le monde : la question de la restitution du savoir est en effet une dimension consubstantielle à toute perspective de recherche académique et, *a fortiori*, à toute « recherche-action ». Si les intentions initiales du groupe se dirigeaient vers des œuvres ludiques et novatrices – infographie, bande dessinée, film, teaser, conférence gesticulée, pièce de théâtre, etc. – nous avons finalement dû faire machine arrière, pour des raisons à la fois financières et temporelles. C’est finalement l’écriture des présents actes de notre recherche qui sembla le plus réaliste, accompagnés d’un instrument de mobilisation grand public permettant de diffuser les analyses du groupes (*cf.* le cahier « Évaluer tue » en ligne <http://evaluer-tue.jimdo.com/> ) et qui – on l’espère – servira à toutes celles et tous ceux qui entendent porter un nouvel idéal militant et professionnel pour le monde associatif dans les années à venir.





# L' « évaluation » dans le monde associatif aujourd'hui

*La représentation d'un tiers secteur associatif est en fait illusoire : l'autonomisation de l'espace associatif est en effet indissociable d'une osmose nouvelle entre public et privé, qui conduit à l'effacement des points de repère anciens ; et le tissu associatif sert à assurer une meilleure circulation des flux en provenance de l'État et de la société civile. De ce fait même, les associations vont se trouver placées au confluent des processus contradictoires d'étatisation et de civilisation ; et selon qu'elles seront conçues comme des relais de l'État ou comme des éléments d'auto-organisation sociale, on sera en présence de deux schémas possibles d'évolution sociale.*

Jacques Chevallier, « L'association entre public et privé », *Revue du droit public et de la science politique*, n°4, 1981

## Un texte pour quoi faire ?

Si la contribution précédente entendait exposer les objectifs et les principes méthodologiques qui ont guidé notre recherche-action, le présent texte se propose de synthétiser les apports scientifiques et militants qui nous ont permis d'avancer vers une compréhension de l'état du monde associatif aujourd'hui. Ces recherches nous ont menés dans des directions diverses, mais commence par une interrogation sur ce qu'est le monde associatif, sur sa place dans le monde social. Dans une première partie, nous essaierons ainsi de montrer pourquoi il est une zone grise entre l'État au sens large et la « société civile », ne se construisant une identité et ne prenant forme que dans sa relation avec les pouvoirs publics. Dans une seconde partie, nous montrerons comment l'État, en changeant de forme lui-même suite à l'introduction en son sein de ce qui a été appelé « *New Public Management* » (NPM), a introduit dans le monde associatif des modes de régulations nouveaux qui sont souvent classés sous le vocable de l'« évaluation ». Dans une troisième partie, nous tenterons de comprendre en quoi ces nouveaux modes de régulations sont porteurs en eux-mêmes de rapports sociaux qui jusque-là

étaient extérieurs au monde associatif : après avoir effectué la généalogie de ces rapports sociaux, et donc des pratiques d'évaluation-managérialisation, nous tenterons de comprendre en quoi ils percutent les normes de fonctionnement traditionnel du monde associatif et ce que leur introduction au sein de ce dernier fait aux acteurs associatifs. Enfin, dans une quatrième et dernière partie, nous nous intéresserons aux formes les plus avancées de l'« évaluation » telle qu'elles s'introduisent aujourd'hui dans le monde associatif. Comme toutes les contributions présentes dans ces « actes », celle-ci est le fruit d'un travail effectué à plusieurs mains et intègre donc – souvent sous forme d'encadré – les notes de travail mais aussi les témoignages et extraits d'« enquêtes conscientisantes » réalisées par les participants de la recherche-action picarde.

## **1 – La consubstantialité du monde associatif et des pouvoirs publics**

---

Contrairement à ce que l'on pourrait penser communément, l'existence et l'action des associations en France ne débutent pas après la promulgation de la loi de 1901. Comme le souligne Martine Barthélemy « *leur développement est le fruit à la fois d'une démocratisation de la participation et d'une évolution des structures sociales* »<sup>23</sup> qui débute au XIX<sup>e</sup> siècle et s'étend sur toute le long du XX<sup>e</sup> siècle. Plus en amont, l'Ancien Régime puis le XVIII<sup>e</sup> siècle sont le théâtre de l'apparition de groupements informels visant jusqu'à la fin du XVIII<sup>e</sup> non à acquérir de nouveaux droits, mais surtout à conserver des privilèges (associations professionnelles – guildes, corporations – et communales – chambrées, loges, cafés, clubs, cercles)<sup>24</sup>. Le Siècle des Lumières est évidemment prolifique, tout comme les premières années de la Révolution<sup>25</sup>, pour un nouveau type d'associations : académies provinciales, sociétés littéraires, loges maçonniques, associations philosophiques, clubs, etc. Mais les années 1789-1799, qui précèdent la Révolution Française, sont marquées par des hésitations politiques sur l'encadrement du phénomène associatif. Après une première phase d'ouverture politique, la méfiance à l'égard des corps ou associations intermédiaires prend le dessus. En témoignent les lois Allarde (1791), qui suppriment les corporations, et la loi Le Chapelier (1794) qui interdit toute coalition et toute association professionnelle constituée autour « de prétendus intérêts communs ». Ces mesures visent à canaliser deux grandes peurs de l'époque : d'une part l'entrave au développement du libéralisme économique (il ne faut pour

---

<sup>23</sup> BARTHÉLEMY Martine, *Les associations dans la société française : un état des lieux*, Cahiers du CEVIPOF, n°10, Paris, CEVIPOF, juin 1994, tome 1, p. 13

<sup>24</sup> DEFTRASNE Jean, *La vie associative en France*, Paris, PUF, coll. « que sais-je », 1995.

<sup>25</sup> Le droit de s'assembler et de former des sociétés libres est reconnu par le décret du 21 août 1790.

la bourgeoisie qu'aucun groupement professionnel – qui jusque-là organisaient par exemple la formation et la cooptation sur les postes de travail de chaque profession – ne vienne entraver le développement du marché du travail naissant) et de l'autre la crainte du soulèvement populaire. Il va donc exister des formes de regroupement pendant le XIX<sup>e</sup> siècle qui seront pour la plupart des associations illégales et donc clandestines, à l'exception des clubs bourgeois ou d'aristocrates. Dans la France postrévolutionnaire, le développement associatif est donc bridé. Il faut attendre 1864 pour que le délit de coalition soit abrogé. Le Second empire (1852-1870), tout du moins dans sa seconde phase, est plus libéral et « *voit renaître une vie associative de masse qui s'exprime dans la multiplication des cercles d'agrément et des sociétés musicales, la revitalisation des loges maçonniques, le développement des chambres syndicales, des coopératives et sociétés ouvrières* »<sup>26</sup>. Mais, la période est également marquée par l'arrivée de nouvelles structures comme les « ligues » (Ligue de l'enseignement 1866, Ligue des droits de l'homme 1898, etc.), d'inspiration anglaise et, dans le même temps, des sociétés coopératives ouvrières qui reçoivent une consécration légale en 1867. La gauche républicaine tente de canaliser les rassemblements ouvriers et les syndicats ouvriers sont autorisés en 1884. Pour autant, la République ne reconnaît pas encore formellement la liberté d'association, car celle-ci craint encore l'Église Catholique alors contre-révolutionnaire qui pourrait menacer son existence. La vie associative se développe donc bien avant la promulgation de la loi de 1901. Selon Charles Gide, il existe en 1900 90 000<sup>27</sup> associations.

Malgré les évolutions idéologiques du début du XX<sup>e</sup>, notamment l'émergence de penseurs proches du solidarisme (Bourgeois puis Durkheim) qui veulent pérenniser la société organique en espérant contrecarrer le développement des théories marxistes, les réticences vis-à-vis des corps intermédiaires sont toujours bien présentes, d'autant plus avec l'émergence parallèle du catholicisme social. Les républicains craignent le socialisme, mais sont partisans d'un droit associatif réglementé de manière à soumettre les congrégations religieuses ; la droite catholique soutient évidemment les congrégations et donc la liberté des corps intermédiaires ; et les libéraux craignent quant à eux que se constituent des patrimoines échappant aux lois du marchés et de la succession par voie associative. La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, relative au contrat d'association, a constitué dans ce contexte un compromis politique.

---

<sup>26</sup> BARTHÉLEMY Martine, Associations : un nouvel âge de la participation ?, Presse de Sciences Po, 2000, p.47

<sup>27</sup> Cité par POUJOL Geneviève, *Éducation populaire : histoire et pouvoirs*, Paris, Éditions ouvrières, 1981, p.37-38

La loi votée consacre donc dans un premier temps la liberté individuelle de créer une convention par association, et de s'en retirer quand on le souhaite (principes individualistes refusant l'aliénation des consciences qui s'oppose au modèle congrégationniste qui exige obéissance et engagement durable). Ainsi, n'importe quel groupement, sauf s'il est illicite, peut *a priori* se constituer sans contrôle préalable et fonctionner comme il l'entend. Cependant et dans un second temps, l'association comme personne morale est contrainte : acte de déclaration ; pas de partage des bénéfices (ce qui situe l'association hors marché) ; accès à des ressources, mais pas n'importe lesquelles (subventions collectivités publiques, cotisations des membres, patrimoine et locaux « nécessaires à l'accomplissement de son but »). Enfin, la reconnaissance « d'utilité publique » (*cf.* encadré ) par le conseil d'État concède au groupement une « grande capacité » et lui permet de bénéficier de ressources accrues (dons et legs, art. 10 et 11). Mais les conditions d'obtention de « l'utilité publique » contraignent davantage que la simple déclaration : contrôle sur les statuts et le fonctionnement, mais également sur l'encadrement et les activités.

### **La reconnaissance d'utilité publique**

Les textes de loi ne précisent ni le contenu ni les critères de l'utilité publique. Toutefois, plusieurs critères peuvent être dégagés :

- Un but d'intérêt général, strictement distinct des intérêts particuliers de ses propres membres. Les activités de l'association doivent couvrir un des domaines suivants : philanthropique, social, sanitaire, éducatif, scientifique, culturel ou doivent concerner la qualité de la vie, l'environnement, la défense des sites et des monuments, la solidarité internationale ;
- Une influence et un rayonnement suffisant et dépassant, en tout état de cause, le cadre local ;
- Un nombre minimum d'adhérents (fixé à titre indicatif à 200) ;
- Une solidité financière tangible, qui se traduit notamment par un montant annuel minimum de ressources estimé à 46 000 euros, provenant essentiellement des ressources propres de l'association (cotisations, produits financiers, production de services, etc.), le montant des subventions publiques ne devant pas en principe excéder la moitié du total, afin de garantir son autonomie. Par ailleurs, les résultats des trois derniers exercices doivent être en principe positifs ;
- La tenue d'une comptabilité claire et précise ;
- Des statuts de l'association qui apportent des garanties quant à la cohérence des buts et des moyens de l'association, l'existence de règles permettant un fonctionnement démocratique et la transparence d'une gestion financière désintéressée (notamment en encadrant les cumuls de fonctions de dirigeant bénévole et de salarié) ;
- Une période probatoire de fonctionnement d'au moins trois ans après la déclaration initiale de l'association à la préfecture. Il s'agit d'un délai d'épreuve permettant de vérifier que l'association répond bien aux critères énumérés ci-dessus. Cette période n'est toutefois exceptionnellement pas exigée si les ressources prévisibles sur un délai de trois ans de l'association sont de nature à assurer son équilibre financier.

Fin 2014, 1948 associations étaient reconnues d'utilité publique.

Source : <http://www.service-public.fr/>

La loi de 1901 a donc consacré la liberté de s'associer, mais les moyens d'action du groupement furent délimités et liés au degré de dépendance avec l'administration (reconnaissance d' « utilité publique », puis plus tard système des agréments). Le monde associatif fut ainsi construit comme un monde ambivalent, une « zone grise »

transcendant l'opposition entre sphères « publique » et « privée » sans pour autant la mettre en question ; comme un groupement volontaire de personnes privé, sensé n'exprimer aucun intérêt particulier. Comme le note M. Barthélémy, c'est « *en dirigeant la participation individuelle et volontaire vers le "bien commun"* » que les associations particulières purent glisser de la sphère privée à la sphère publique et partager avec l'État la définition de l'« intérêt général ». La notion d'« intérêt public » découle directement de celle fondant la légitimité de l'État lui-même, c'est-à-dire la notion d'« intérêt général », construite sur la démarcation publique / privée<sup>28</sup> (le public étant justement cette sphère de l'intérêt général, le privé étant celle des intérêts particuliers). Il faut remarquer que la reconnaissance des associations n'a pas remis en cause cette distinction : le monde associatif est plutôt considéré comme une zone ambivalente, car l'association est régie par le droit privé (de nature contractuelle), mais est sous tutelle des pouvoirs publics par l'obligation de déclaration. L'étendue des moyens et des « privilèges » dont dispose l'association varient en fonction du type de rapport qu'elles nouent avec l'administration, comme le note Jacques Chevallier : « *alors que l'association non déclarée ne dispose pas d'une réelle capacité juridique, celle qui accepte de se déclarer, en fournissant à l'administration les éléments d'information nécessaire, acquiert une véritable personnalité juridique ; quant aux associations reconnues d'utilité publique, elles bénéficient d'une capacité étendue et peuvent accomplir tous les actes de la vie civile* »<sup>29</sup>. Le monde associatif est donc fondamentalement ambivalent : c'est un groupement volontaire de personnes privées qui n'exprime pas d'intérêts particuliers. Dans ce cadre la collaboration avec État n'est pas comme aujourd'hui un partenariat, qui suppose une réalité intermédiaire en tant que tel, mais au contraire revient à faire de l'association un lieu idéal et informel d'adéquation entre sphère publique et privée, ce qui fonde une « identité associative » dont la légitimité n'est autre – en réalité – que l'État lui-même. La légitimité associative ne se fait donc alors pas par en bas, mais par en haut : le monde associatif est un monde créé par l'État, qui tient sa légitimité de ce dernier.

Par voie de conséquence, les formes du monde associatif, les logiques qui président à sa dynamique ou encore aux rapports de forces en son sein dépendent des formes de régulation et d'intervention de l'État lui-même. La seconde guerre mondiale a constitué une période phare pour le développement de l'appareil d'État, et les différents gouvernements d'après-

---

<sup>28</sup> CHEVALLIER Jacques, « L'association entre public et privé », *Revue du droit public et de la science politique*, 4, 1981

<sup>29</sup>*Ibid.*, p.896

guerre se sont appuyés sur cet appareil d'État amplifié pour mettre en place leurs politiques sociales : c'est ce qu'on a appelé l'« État-Providence » ou « l'État social ». Alors que l'appareil d'État d'avant-guerre était extrêmement réduit, l'État – dépourvu de moyens d'intervention dans tout un ensemble de champs d'activités – c'est alors appuyé sur le monde associatif pour développer ses politiques. Conjointement au développement du système des agréments issu du régime de Vichy, l'État comme les acteurs associatifs ont alors construit les premières coordinations associatives (la première étant l'UNIOPPS pour le « sanitaire et social » en 1947) de manière à édifier un segment associatif capable de travailler avec – et si besoin de s'opposer à – l'administration centrale. Ce système perdure jusque dans les années 1970, l'État construisant durant ce laps de temps ses services administratifs et édifiant des corps professionnels – assistantes sociales, éducateurs spécialisés, animateurs socioculturels, etc. – capables de mettre en œuvre ses politiques en lieu et place du bénévolat. Une tendance à « l'étatisation du monde associatif », au sens d'une mise sous contrôle du monde associatif par l'État, est repérable dès lors. Conscient de l'intérêt de ce dernier, les pouvoirs publics cherchent à le canaliser et à l'utiliser en le mettant au service de l'action administrative. Les associations agissent alors progressivement comme de véritables antennes et servent de relais à l'État pour communiquer avec la « société civile ». D'une part, elles fournissent des informations dont celui-ci a besoin pour agir, et permettent ainsi aux administrations de mieux évaluer les besoins à satisfaire ainsi que l'état de réceptivité du milieu. D'une autre part, elles ont un rôle de socialisation à l'action administrative : en expliquant, par exemple, le sens des décisions, ce qui favorise leur acceptation et leur application. Enfin, les associations assurent la gestion des « tâches socialement utiles ». Dès les années 1980, ce retour de balancier dans le rapport de force entre associations fédérées et État va s'amplifier ; et dans les années 1990-2000, l'État, après s'être « réformé » lui-même, va tout naturellement réformer son « bras armé » dans la société civile, le monde associatif.

## **2 – Managérialisation de l'État, managérialisation du monde associatif**

Les années 1980 et 1990 sont à la fois celles d'un changement global de paradigme politique (par exemple les lois sur la décentralisation) et celles du passage d'un régime d'accumulation du capital (c'est-à-dire, pour le dire vite, d'une forme de régulation du système économique capitaliste) à un autre. Face à la crise du système économique et à la baisse de la « croissance », il faut tout d'abord ouvrir au « marché » des pans entiers de secteurs d'activités potentiellement rentables mais jusque-là assurés par la puissance publique. Au-delà

des privatisations d'entreprises nationalisées et de l'ouverture de nouveaux secteurs, l'État change ainsi dans le même temps lui-même de peau : il doit désormais être modeste et surtout « efficace ». Pour abaisser les coûts de fonctionnement du secteur public, on entreprend alors d'importer dans l'État lui-même les méthodes de gestion des entreprises privées, perçues comme plus performantes. C'est l'avènement progressif du « *New Public Management* ». Ces deux phénomènes – externalisation et managérialisation<sup>30</sup> – vont percuter le monde associatif de plein fouet. Une partie des services non rentables assurés par l'État vont en effet être externalisés en son sein : les associations étant régies par le droit privé, elles qui disposent de plus d'une manne de travail gratuit (le bénévolat) assurent évidemment ces services à un moindre coût. Les formes de cette externalisation associative des services étatiques prendront pour noms « partenariat », « projet » et « marchés publics » (cf. *infra*). L'organisation « partenariale » et la « forme-projet » impliquant le développement exponentiel des phases de bilans et d'évaluation, cette externalisation fut un moment d'introduction de la « culture du résultat » chère au NPM ; celle-ci s'étant transformée depuis dans certains secteurs associatifs – le médicosocial en 1<sup>er</sup> lieu – en réels indicateurs de performances (externes) pour les associations et (internes) pour leurs salariés (cf. chapitre 4). Ce que nous avons nommé initialement « évaluation » commençait ainsi à prendre sens au sein d'un faisceau de phénomènes qui, au vu de leur nature, nous ont invités à requalifier les processus d'« évaluation » en processus de managérialisation du monde associatif. En réalité, comme nous le verrons dans la prochaine partie de cette contribution (cf. chapitre 3), l'externalisation des services publics initia dans le même temps et par ses formes mêmes – une marchandise étant un bien ou un service s'échangeant sur un marché, fut-il « public » – un processus de marchandisation du monde associatif, ce dernier entretenant avec le développement des pratiques de management une relation dialectique positive : comme souvent, les phénomènes sociaux qui sont des enjeux de luttes pour les acteurs sont des « phénomènes sociaux totaux » dans le champ d'activités concerné, manière de dire avec les mots de M. Mauss<sup>31</sup> qu'ils

---

<sup>30</sup> Nous définirons ce terme, à la suite de S. Lefevre et S. Ollitraut, comme « l'importation [dans d'autres secteurs d'activités] de manières de voir et d'évaluer propres à l'entreprise privée : rationalisation et standardisation des procédures de mobilisation, valorisation de la logique de projet, externalisation d'une partie du travail militant auprès de prestataires de services commerciaux, embauches de cadres du privé, poids croissant des secteurs de la collecte de fonds et de la communication, séparation des fonctions de décision et d'exécution... » Cf. LEFEVRE Sylvain, OLLITRAULT Sylvie, « Les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International. », *Sociologies pratiques* 2/2007 (n° 15), p. 97-110

<sup>31</sup> M. Mauss, *Essai sur le don, formes et raisons de l'échange dans les sociétés archaïques*, PUF, Quadrige, 2012.

mettent en branles les institutions sociales qui les soutiennent et *in fine* la morphologie sociale de l'espace concerné<sup>32</sup>. Mais, avant d'en arriver là, comment tout cela a-t-il basculé ?

### **Le New Public Management (NPM)**

La diffusion du *New Public Management* (NPM, ou nouvelle gestion publique) entraîne depuis les années 1970/1980 le transfert de normes, d'idées ou encore d'« outils » issus du monde de l'entreprise « à but lucratif » et de l'économie de marché aux administrations étatiques et aux structures privées « à but non lucratif ». Il s'agit d'un objet polymorphe, d'un « puzzle doctrinal »<sup>33</sup>, constitué de préceptes parmi lesquels : « séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle et les fonctions opérationnelles de mise en œuvre ; fragmentation des bureaucraties verticales par création d'unités administratives autonomes (des agences), par décentralisation ou par *empowerment* de groupes d'utilisateurs ; recours systématique aux mécanismes de marché (concurrence entre acteurs publics et avec le secteur privé, individualisation des incitations, externalisation de l'offre) ; mise en place d'une gestion par les résultats fondée sur la réalisation d'objectifs, la mesure et l'évaluation des performances et de nouvelles formes de contrôle dans le cadre de programmes de contractualisation »<sup>34</sup>.

La circulation d'instruments inspirés par le NPM participe d'un processus plus global de « bureaucratisation du monde », dont l'origine remonte à la naissance du capitalisme. B. Hibou rappelle que la bureaucratie « moderne », chez M. Weber, se caractérise par l'« accent mis sur la division du travail, la spécialisation et la forme technique rationnelle, l'évaluation par des procédures impartiales »<sup>35</sup>. La bureaucratisation du monde commence historiquement dans le secteur privé des pays du nord anglo-saxons. Elle gagne ensuite de nombreux domaines, au point d'être un phénomène des plus diffus. Le *New Public Management* en est une des facettes. Basé sur le « postulat d'unicité des logiques économiques et financières », et donc sur « l'équivalence entre public et privé », « il croit de façon idéologique à la supériorité managériale du privé sur le public »<sup>36</sup>. Les instruments du NPM ont été appropriés par des administrations publiques, à un moment où la « lourdeur » de leur fonctionnement, leur « inefficacité » ou encore leur « inefficience » étaient dénoncées. Ils sont aujourd'hui également adoptés par les acteurs associatifs et par tous les acteurs qui, d'une façon ou d'une autre, sont impliqués dans l'action publique.

Le « *package* » constitué par le NPM est rarement adopté dans son intégralité. De plus, pour trouver leur place dans les contextes de réception, les instruments diffusés, comme toutes les « recettes » érigées en « modèles », doivent être appropriés (et donc subir une transformation)<sup>37</sup>. Le processus s'inscrit dans des jeux d'acteurs complexes<sup>38</sup>. Ici, le rôle des « courtiers du *management* » est central<sup>39</sup>. Pour le cas de la France, on pensera au rôle des « modernisateurs » étudiés par P. Bezès. Il s'agit d'un groupe de hauts fonctionnaires qui, dans les années 1970, s'investissent dans la production d'écrits en vue d'appeler à la réforme managériale de l'État. Ces écrits visent à délégitimer les anciennes formes d'organisation de l'État, et à promouvoir les nouvelles recettes managériales. Ce faisant, ces acteurs renforcent leurs positions au sein de l'appareil étatique.

Clément SORIAT, *Les acteurs associatifs et la lutte contre le sida au Bénin : de la professionnalisation au gouvernement des corps*, Thèse pour le doctorat de science politique, Université de Lille 2, 2014

Les nouveaux modes de régulations amorcés dès le début des années 1980 (lois de décentralisation de 1982-1983) rendent possible un nouveau mode de collaboration entre

<sup>32</sup> En l'occurrence, comme nous le verrons plus loin (cf. chapitre 3), l'institution du marché devenue l'institution régulatrice des rapports Etat-associations bouleverse – par l'introduction des rapports sociaux dont elle est porteuse – la morphologie du monde associatif par la prolétarianisation qu'elle implique au sein de ce dernier.

<sup>33</sup> BEZES Philippe, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, PUF, 2009 : 1-12.

<sup>34</sup> BEZES Philippe, « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 3, n°193, 2012 : 16-37.

<sup>35</sup> HIBOU Béatrice, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, Paris, 2012 : 19-51.

<sup>36</sup> HIBOU Béatrice, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, Paris, 2012 : 79-108.

<sup>37</sup> Voir DARBON Dominique (dir.), *La politique des modèles en Afrique. Simulation, dépolitisation et appropriation*, Éditions Karthala et MSHA, 2009 : 5-14.

<sup>38</sup> *Ibid.*

<sup>39</sup> ROBERT Cécile, « Les transformations managériales des activités politiques », *Politix*, n° 79, 2007 : 7-23.



l'État et les associations : le « partenariat ». La loi du 30 juin 1975 favorisait déjà ces nouveaux rapports dans le cadre des institutions sociales et médico-sociales. L'esprit de cette loi était d'envisager la convention comme instrument de régulation des rapports associations/pouvoirs publics. Évidemment, le vocable même de « partenariat » – qui suppose un lien d'égal à égal – laisse dans l'ombre les rapports de force qui peuvent exister entre les associations et les pouvoirs publics. Comme le précise Mathieu Hély, « *le rapport de force avec les pouvoirs publics n'est généralement pas favorable [aux associations]* », même si « *la multiplication des financeurs, la négociation de conventions pluriannuelles et la position de monopole qu'occupent certaines organisations dans certains secteurs sont des facteurs susceptibles de rééquilibrer le partenariat* »<sup>40</sup>. Cette phase de restructuration des liens pouvoirs publics / associations est importante, car de nouveaux liens juridiques et financier vont émerger entre ces deux pôles : appel d'offre, délégation de service public,<sup>41</sup> etc. L'idée de délégation de service public induit une obligation de contrepartie, ce qui n'est pas le cas de la subvention<sup>42</sup> qui est sans contrepartie. Ce n'est pas seulement une nuance technique, cela témoigne plus globalement d'une nouvelle régulation publique de l'action associative. On ne finance plus des associations triées sur le volet suivant que leurs perspectives générales et politiques d'action coïncident ou non avec « l'intérêt général » tel que défini par le gouvernement du moment (subvention) ; on finance des offres d'actions pré-formatées par la demande publique (partenariat) et mise en concurrence les unes avec les autres (marchés publics). Ces offres d'actions ont elles-même une forme particulière, la « forme-projet » : mise au point au sein de l'entreprise, un projet répond à un besoin, il a un début et une fin, connaît des phases particulières que l'on peut décrire et dont on peut évaluer l'impact (l'ancêtre de la « méthodologie de projet », importée des USA, s'appelait d'ailleurs la « gestion axée sur les résultats »). Comme énoncé plus haut, pousser des activités sur un marché, fut-il « public », suppose de donner à ces activités une « forme-marchandise<sup>43</sup> » : la « forme-projet » est précisément l'enveloppe transformant les activités sociales qui ne l'étaient pas jusque-là en marchandise, c'est-à-dire en un service déterminé, ayant un début, une fin et une valeur d'usage déterminable. À défaut de pouvoir privatiser des secteurs pour l'heure non rentable, et tandis qu'il s'applique à lui-même le fonctionnement de l'entreprise,

<sup>40</sup> HELY Mathieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, 2009, p.36

<sup>41</sup> « La délégation de service public est « un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service ». Loi du 29 janvier 1993

<sup>42</sup> C'est une notion floue mis que l'on peut définir comme un financement public délivrée sans contrepartie pour soutenir une initiative privée, conforme à l'intérêt général et menée par la société civile.

<sup>43</sup> Marx Karl, *Le Capital*, livre I, PUF.

l'appareil d'État a ainsi organisé la délégation de ses services au monde associatif sous la quasi-forme d'une externalisation d'entreprise, et a entamé par la même le processus de marchandisation du monde associatif.

### **La démarche-projet**

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. 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 !).

La gestion axée résultats a contaminé l'ensemble des sphères publiques dans le monde entier. (...)

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 ?

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.

Source : Les Cahiers du Pavé n°1 – Le Projet

Au-delà de la croyance en la supériorité naturelle des méthodes d'organisations du monde capitaliste, c'est évidemment la volonté d'économiser l'argent public qui a présidé – dans l'esprit des « réformateurs » – à ces transformations dans les formes de régulation étatique. Un exemple, pris par M. Hély dans « *Les métamorphoses du monde associatif* », est à ce sujet éclairant : on évalue ainsi à 73% les crédits accordés au titre de la « politique de la ville » qui ont été donné à des associations dans le cadre des « contrats avec la ville »<sup>44</sup>. Il est vrai que les contrats précaires sont « près de deux fois plus important dans le secteur associatif que parmi les employeurs de statut privé à but lucratif », les temps partiels y étant nombreux tout comme les horaires atypiques et les rémunérations moindres, etc. D'où l'expression de Mathieu Hély, pour qui les travailleurs associatifs exercent « les missions du public dans les *conditions du privé* ».

---

<sup>44</sup> SANDRIER Jean-Claude, *Associations et politique de la ville*, Paris, La documentation française, 2001, p. 29

Cette prise en charge associative, on va le voir, ne représente que des avantages pour les pouvoirs publics, ne serait-ce que par son faible coût. Conséquence de cette externalisation, les deux dernières décennies du 20<sup>e</sup> siècle auront donc également été celles de la salarisation croissante du monde associatif, avec un taux d'emploi salarié qui augmente de 3.6% par an entre 1993 et 2002<sup>45</sup>, soit quasiment deux fois plus vite que dans la fonction publique statutaire. Le monde associatif est ainsi devenu un monde du travail à part entière, comprenant sur le territoire national un nombre de salariés approchant celui de la fonction publique territoriale<sup>46</sup>. Mais trois ruptures majeures ont eu lieu de ce point de vue en 2010. Tout d'abord, il s'agit de la baisse de l'emploi dans les associations, rupture dans l'histoire du monde associatif témoignant lui aussi de la baisse des financements publics. Il s'agit ensuite de la circulaire du 18 janvier 2010, qui vise à transposer le droit européen dans le droit français, et dans laquelle l'État français reconnaît « *la grande majorité des activités exercées par des associations* » comme des activités économiques. Cette reconnaissance implique notamment que « *la réglementation dite des "aides d'État" s'applique à toute "entreprise" recevant un financement public dès lors qu'elles exercent une activité "économique" d'intérêt général, et ce quel que soit son statut juridique, pour la partie de son activité qui est "économique"* ». Enfin, une troisième rupture se profile au travers du débat sur les Social Impact Bond (SIB), dessinant ce que pourrait être l'avenir d'un monde associatif qui verrait – cette fois – ses commanditaires changer de nature sociale. En effet, les SIB sont de nouveaux mécanismes financiers expérimentés et mis en place principalement dans les pays anglo-saxons. Ils font partie d'un ensemble plus vaste, les investissements à impact social<sup>47</sup> (IIS) qui font aujourd'hui l'objet de réflexion en France. Une des spécificités des SIB réside dans le mécanisme de « paiement aux résultats ». En d'autres termes, le financement de l'action ou du programme se réalise progressivement tout au long de son déroulement grâce à la mise en lumière des résultats par un système d'évaluation construit en amont du SIB. Le mécanisme est simple, pour financer des actions associatives d'une certaine ampleur, il est proposé à un investisseur privé de prendre le risque d'apporter la somme d'argent nécessaire à sa réalisation. Ainsi, le risque d'échec de la mission est reporté sur le « privé ». Cependant, dans le cas où la mission associative réussit à atteindre ces objectifs, la puissance publique rembourse l'investisseur à partir de taux d'intérêt qui peuvent atteindre les 13%. Dans un

---

<sup>45</sup>Cf. HELY Mathieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, 2009.

<sup>46</sup>*Ibid.*

<sup>47</sup> « *Un investissement qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement. L'investissement à impact social implique en conséquence l'établissement d'objectifs sociaux prioritaires et spécifiques dont l'impact est mesurable par un processus continu d'évaluation* ».

contexte de restriction des dépenses publiques, ce mécanisme aurait – on le comprend – deux conséquences majeures : d’une part il risque de creuser le déficit public (déficit qui, en se creusant, justifiera de nouveaux transferts au monde privé) à travers les taux d’intérêt qu’il propose (qui seront par ailleurs de puissants incitateurs d’investissement pour les capitalistes, pour qui jusqu’ici ces champs d’activités n’étaient pas rentables) ; de l’autre, il introduit « le paiement aux résultats »<sup>48</sup> et incite donc le monde capitaliste à managérialiser le monde associatif à vitesse accélérée.

Ce qui nous amène au second corolaire de la professionnalisation du monde associatif, le développement en son sein de méthodes et de principes qui lui étaient jusqu’alors relativement étrangers. On l’a dit, les administrations françaises ont connu depuis plusieurs décennies de profondes transformations notamment incarnées par la « culture du résultat » ainsi que par l’injonction à l’évaluation par le recours à des outils de gestion et des indicateurs de performance<sup>49</sup> : l’ensemble de ces « nouvelles » pratiques furent promues et propagées sous le nom de *new public management* (cf. encadré *infra*). Dans un premier temps, le développement de la « culture du résultat » dans les administrations a eu comme effet l’imposition de cette culture – depuis l’extérieur – au monde associatif : les politiques publiques devant être évaluées, celles, de plus en plus nombreuses, qui sont sous-traitées au monde associatif doivent l’être également. Par voie de conséquences, les associations ont été – comme les administrations – amenées à voir leurs activités être toujours plus évaluées, et pour commencer à travers les bilans administratifs qui se multiplient avec la multiplication des financeurs et des dispositifs encadrant le financement de leurs « projets ». Comme le montrent les réponses au questionnaire diffusé par le groupe de recherche-action (n=39) ou encore les témoignages que nous avons recueillis, le nombre de ces derniers est exponentiel ces dernières années.

---

<sup>48</sup> BESANÇON Emmanuelle, CELLE Sylvain, CHOCHOY Nicolas, GUYON Thibault, MARTELL Yannick « *Le Social Impact Bond : vers une financiarisation de l’économie sociale et solidaire ?* », XV<sup>e</sup> Rencontres du RIUESS. Reims, 2015

<sup>49</sup> DESROSIÈRES Alain, *Pour une sociologie historique de la quantification : L’Argument statistique I*, Presses de l’École des Mines de Paris, 2008

Combien de dossiers de financement remplissez-vous par an ?		Diriez-vous que cette proportion, depuis que vous êtes en poste :		Comment jugez-vous cette évolution ?	
Non réponse	17,90%	A diminué	2,90%	Non réponse	12,80%
Moins de 20	23,10%	Est restée stable	17,60%	Négativement	59,00%
de 20 à moins de 40	25,60%	A augmenté	79,40%	Positivement	10,30%
de 40 à moins de 60	15,40%	-	-	Sans avis	17,90%
60 et plus	17,90%	-	-	-	-

### Le tourbillon schizophrénique de la recherche de l'équilibre financier

« Funambule, commercial, chercheur d'or, opportuniste, prédateur...

Voilà ce qu'était devenu mon métier à 80%.

Mes premières années de direction associative au milieu des années 2000 me laissaient encore la possibilité d'assumer les différentes facettes du métier, d'être sur le terrain et de prendre plaisir au quotidien. Mais avec les années, les baisses de subventions ajoutées à la complexité administrative franco-française et européenne ne me l'ont plus permis.

Pour garder un budget équilibré, il fallait donc trouver de nouvelles ressources. Dons, mécénat, sponsoring et augmentation de nos tarifs y sont passés.

	Partenaires publics	Partenaires privés	TOTAL
Nb dossiers (demande subv. appel à projet)	41	7	48
dont modèles de dossiers différents	16	7	23
Nb bilans et bilans intermédiaires	65	7	60
TOTAL	94	14	108
Nb dossiers non subv.	2	2	4
Total subv. demandés	346 597	16 650	363 187
Total subv. obtenues	314 494	9 250	323 744
Différentiel demandé/obtenu	32 043	7 400	39 443
% subv./total ressources	60,5	1,11	61,61

Auparavant, les subventions seules permettaient de faire vivre notre projet associatif. Ensuite, elles ont dû être adjointes d'appels à projets déjà bien installés dans les pratiques. Mais il y avait un problème, car qui dit appel à projet dit projet, et qui dit projet dit nouvelles dépenses, si bien que pour compenser la perte financière occasionnée par la baisse des subventions, il a fallu développer de nombreuses actions en répondant à de nombreux appels à projets.

Puisque les subventions n'arrêtaient pas de diminuer, il fallait sans cesse chercher de nouveaux fonds donc développer de nouvelles actions. C'est ainsi qu'en 4 ans, les dossiers et le nombre de partenaires financiers ont doublé (voir tableau ci-contre pour l'année 2011).

Cette situation ubuesque rend dingue car je n'avais même plus le temps d'assumer le reste de mes missions. J'ai donc responsabilisé mes collègues en les accompagnant et en les formant à la demande de subventions et à la réponse aux appels à projets.

Mais là encore, il y avait un problème puisque à partir de cet instant, eux non plus n'avaient plus le temps de faire leur métier : l'accompagnement des publics.

Cette situation est incompatible avec tout travail social, quel qu'il soit.

Le travailleur social a besoin de temps, et seule une ou plusieurs subventions de fonctionnement couvrant l'intégralité des charges de l'association permettront à tous (salarié, public, association, Etat, collectivités) d'avancer sereinement ensemble »

Témoignage – Philippe, ancien directeur de centre socioculturel

### Heurts et malheur d'une petite association

« A votre demande, je vous fais parvenir une petite synthèse des incohérences et difficultés que rencontre notre association dans ses relations avec les financeurs.

1/ Il nous est demandé de cadrer nos projets sur leurs appels à projet. Ceci n'est pas du tout évident, car ils définissent des priorités qui ne sont pas toujours en adéquation avec les réalités du public ou du quartier ciblé.

2/ les dates et échéances du dépôt des dossiers sont souvent très limites et nous oblige à délaisser notre objectif pour nous consacrer à la rédaction de ces appels à projet en un temps record.

3/ Nous passons énormément de temps à rédiger des bilans semestriels et annuels avec évaluation des objectifs

atteints, des freins rencontrés et des mesures nouvelles à instaurer et bien souvent ces derniers ne sont même pas consultés par les financeurs.

4/ Vues les difficultés d'attribution des subventions que nous rencontrons, nous sommes perpétuellement dans la recherche de nouvelles sources de financement pour atteindre nos objectifs et préserver nos emplois. Dans ce système concurrentiel, nous devenons des gestionnaires d'entreprise au détriment de l'objet associatif ».

Témoignage : Christian, directeur d'une petite association médico-sociale

Au-delà de la multiplication du nombre de dossiers de financement qui sont toujours autant (voire plus comme le montre le témoignage ci-dessus) de dossiers de bilans des actions, les principes du *new public management* – qui sont en réalité ceux du management tout court appliqué à des sphères nouvelles – se sont également introduite dans les associations, ou tout du moins dans les associations les plus proches du modèle marchand. Comme nous allons le voir plus bas, la forme la plus courante de ce tournant managérial au sein des associations est certainement la « démarche qualité » (cf. ci-dessous), mais elle est loin d'être la seule : catalogue d'objectifs avec indicateurs internes, contrôle de gestion, entretiens périodiques de suivis des activités, etc. Le monde associatif voit d'ailleurs arriver en son sein de nouveaux cadres rodés aux techniques de management des entreprises privées. L'enquête de S. Lefevre et de S. Ollitrault nous renseigne sur les processus de managérialisation des organisations associatives : selon eux, pour schématiser quelque peu leur propos, elles sont le fruit de « passeurs » généralement issus d'écoles de commerce. Qu'est-ce que ce tournant majeur produit au sein des associations ? Comment les rapports militants, les rapports de travail et donc le « métier » s'en trouvent transformés ?

### **3 – De quoi l' « évaluation » est-elle socialement le nom ?**

---

Une pratique – qu'elle soit religieuse, politique, de travail, etc. – prend toujours racine dans un contexte social particulier, c'est-à-dire dans des rapports particuliers entre groupe sociaux qui sont à la fois sa condition d'existence et que, dans le même temps, elle exprime et renforce. Pour éclairer le type de relations sociales qui sont solidaires des pratiques d'évaluation, un retour sur les rapports sociaux qui les ont vus naître s'avère donc éclairant. Comment donc, en répondant à quels impératifs sociaux et au sein de quel contexte, sont apparues les pratiques qu'on désigne aujourd'hui sous le nom d'« évaluation » ? Comme nous l'avons dit plus haut, il serait plus juste d'utiliser le terme de « managérialisation » pour désigner ces pratiques. La managérialisation – comme son nom l'indique – est un processus d'introduction dans une sphère nouvelles de pratiques liées au « management », devenue au cours du 20<sup>ème</sup> siècle une discipline en tant que telle, élaborée parallèlement à l'apparition

d'une couche sociale nouvelle, les « managers ». En France cette dénomination est récente, cette couche sociale particulière s'étant construite historiquement une identité sous le nom de « cadres ». Qu'est-ce qui explique l'apparition de cette couche sociale, sous des noms différents mais à la même époque et dans l'ensemble des pays capitalistes développés ? C'est qu'elle répondait, dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, à une nécessité du système productif.

Le système productif dans lequel nous vivons, le « capitalisme », est un mode de production reposant sur une séparation entre d'un côté les outils nécessaires à la production et de l'autre les travailleurs qui les mettent en branle de manière à transformer les matières premières. Il apparaît dans l'histoire de manière concomitante à une phase de développement rapide des outils de production connu sous le nom de « 1<sup>ère</sup> révolution industrielle » : l'invention de la machine à vapeur va permettre l'apparition des machines, mécanismes complexes que l'énergie (puisant sa source dans la vapeur) va permettre d'actionner. Les machines sont onéreuses, trop pour les artisans qui ne peuvent plus se permettre de les acheter : c'est donc une classe de marchand habitant les bourgs et enrichis par les pillages coloniaux, les bourgeois, qui vont se les approprier. Dès 1719, ces derniers peuvent également – pour mettre en action les outils de production qu'ils possèdent désormais – « louer » les services des artisans qui leur sont nécessaires : c'est le « contrat de louage de service », terminologie qui perdurera dans le code civil en se juxtaposant à celle de « contrat de travail » jusqu'en 1973. Le capitalisme repose ainsi sur une organisation sociale divisée en classes (entre propriétaires et non propriétaires des moyens de production), l'une de ces classes vivant de l'exploitation – au sens premier du terme – du travail fourni par l'autre. L'histoire du XIX<sup>e</sup> siècle comme du XX<sup>e</sup> siècle est l'histoire de la lutte pour la répartition des produits du travail entre ces deux classes, cette lutte s'étant projetée dans le champ politique dans l'ensemble des pays capitalistes sous la forme d'une bipartition entre « droite » et « gauche ». Les détenteurs des moyens de production n'ont pas le choix : leur survie propre – puisqu'ils sont en concurrence entre eux sur le marché – dépend de leur capacité à dégager un maximum d'argent dans le processus de production, c'est-à-dire à faire travailler efficacement et rapidement leurs salariés. Le problème qui devient pour eux majeur dans les débuts du XX<sup>e</sup> siècle est celui du contrôle de la production : comment contrôler une main d'œuvre qui ne possède certes pas la propriété de ses outils mais qui – elle – sait comment les mettre en œuvre, c'est-à-dire contrôler *effectivement* le processus de production ? Comment renverser un rapport de force quand on doit céder à chaque grève, ne serait-ce que parce que seuls les artisans-ouvriers de

l'automobile peuvent travailler dans l'industrie automobile ? L'encadrement d'entreprise est né de cette nécessité pour la bourgeoisie de mettre la main sur les processus de production, contrôlés à l'origine par les artisans-ouvriers : les différentes pratiques de management sont le résultat de cette nécessité des rapports sociaux de classe.

### **Les trois « mamelles » du management.**

Pour comprendre où on en est aujourd'hui il faut remonter aux 3 sources du management.

Quelles sont les trois mamelles du management ?

#### **1<sup>ère</sup> mamelle**

La première mamelle c'est Frederick Winslow Taylor (1856-1915), un ingénieur américain qui va s'intéresser le 1<sup>er</sup> à l'organisation du travail pour fonder une « science » du travail (L'Organisation Scientifique du Travail). Il veut le « *one best way* » du travail, veut optimiser les outils contre la flânerie systématique des travailleurs. Il va décomposer l'ensemble des tâches des travailleurs, par l'observation, pour les recomposer en éliminant les temps morts et pour trouver le geste le plus efficace. On lui doit également la théorisation de la division verticale et horizontale du travail. Verticale en séparant les tâches de conception et d'exécution et horizontale soit une répartition optimale entre postes de travail.

#### **2<sup>ème</sup> mamelle**

Henri Ford (1863-1947), stimulé par Taylor, va encore plus loin. Il a trois cordes à son arc. 1/ casser les syndicats, en développant l'automation 2/ Taylor veut décomposer-recomposer les tâches, mais les travailleurs continuaient à faire toutes les tâches, pour lui l'idée c'est d'individualiser les tâches (augmentation de la division technique du travail en somme) 3/ Il invente le citoyen-travailleur-consommateur, avec le « mode de vie » qui va avec : Ford paye même des sociologues pour voir comment les travailleurs vivent et pour mettre en place des mécanismes sociaux capables de contraindre leurs comportements (incitation à la mise en couple, salarie au mois et non plus journalier, initiation à la gestion de budgets familiaux pour les femmes, etc.).

#### **3<sup>ème</sup> mamelle**

C'est l'école des relations humaines d'Elton Mayo (1880-1949). Il s'intéresse lui à la subjectivité au travail, à la motivation au travail : il s'agit de renforcer la productivité via la motivation. Il a fait une expérience dans une usine de construction de postes téléphoniques : il a augmenté/baissé la température, la lumière, le nombre de pauses... Conclusion de l'expérience : quels que soient les changements, le niveau de productivité ne cesse d'augmenter, même celui des ouvriers non soumis à l'expérience. Donc quand on s'intéresse aux ouvriers, qu'on leur manifeste de l'attention, la productivité augmente.

Source : Inculture(s) 9 - Le management : « Une autre histoire du management et de la qualité » Conférence gesticulée par Annaïg Mesnil et Alexia Morvan de la Scop « Le Pavé » (Coopérative d'éducation populaire)

Le management est le fruit de la dépossession du savoir-faire des artisans-ouvriers, le fruit de la « prolétarianisation » inscrite à l'état dynamique dans l'existence même des rapports sociaux de classe. De cette nécessité est née une nouvelle classe, la « classe d'encadrement »<sup>50</sup> : ni bourgeoise, ni prolétaire, bien qu'elle soit juridiquement salariée, celle-ci est chargée d'organiser et de contrôler au sein du processus de production le travail des salariés d'exécution.

Nées des rapports de classe capitalistes, les pratiques d'organisation et de contrôle / « évaluation » du travail les nécessitent fondamentalement. Ce n'est pas un hasard si on les retrouve à l'ordre du jour dans le monde associatif à partir du moment où les activités menées

<sup>50</sup> BIRH Alain, *Les rapports sociaux de classe*, Page deux, 2012.



par ce monde associatif sont des objets de transaction sur un marché, même « public ». Comme énoncé plus haut, un bien ou un service échangé sur un marché est une marchandise, « la civilisation des marchandises [étant] le point de départ du capital » pour reprendre une formule chère à K. Marx<sup>51</sup> : l'institution-marché n'est pas neutre car, en organisant la pression à la baisse sur les prix, elle incite les producteurs de marchandises quels qu'ils soient (entreprise, artisan, association, coopérative) à réformer en permanence les manières de produire en vue d'être plus compétitifs. Dans le cas où le producteur de marchandises est une entité collective, elle pousse à la division sociale et technique du travail, forme la plus efficace – mais aussi certainement la plus aliénante du point de vue du travailleur – d'organisation du travail. En poussant les services associatifs sur les marchés publics, puis en commençant à transférer au privé la charge d'y investir, les pouvoirs publics ont commencé à introduire au sein du monde associatif les rapports de production capitalistes. Par voie de conséquence, ce sont les « métiers » même, c'est-à-dire l'organisation générale du travail, qui est en train d'y être modifiée. On assiste entre autres à une division entre travail de conception/évaluation et travail d'exécution (ce que disent les cadres du monde associatif quand ils disent que, entre dossier de demandes de subvention et bilan évaluatifs, ils ne « peuvent plus faire leur métier ») et à l'apparition d'une nouvelle couche de « cadres » formés dans les nouveaux Master de l'économie « sociale et solidaire » ou importés directement depuis le monde privé<sup>52</sup>. La marchandisation du monde associatif équivaut, dans le même temps, à la prolétarianisation d'une frange des travailleurs associatifs tandis qu'une autre frange se constitue en classe d'encadrement : à travers ce mouvement, les anciens « métiers » sont peu à peu remplacés, à mesure que s'accroît la division du travail et donc que changent les formes et les critères du « bien faire son travail ».

Ce développement des rapports capitalistes de production au sein du monde associatif ne sont pas sans heurter les *habitus* que les agents sociaux qui l'habitent ont développés, pour parler comme Bourdieu, dans un « autre état du champ ». Ces *habitus* sont d'autant plus heurtés, et les résistances à la managérialisation d'autant plus fortes, dans le « secteur » associatif de l'éducation populaire tant celle-ci a contribué à la définition militante du monde associatif. Cette place de l'éducation populaire s'explique historiquement. Dans le contexte du début du XX<sup>ème</sup> siècle, c'est-à-dire celui de la lutte entre républicains laïques et catholiques

---

<sup>51</sup> MARX Karl, *Le Capital*, livre 1, PUF, 1993.

<sup>52</sup> GÉRÔME Clément 2014, «L'entrepreneuriat social en France: un renouvellement des discours et des pratiques au sein secteur associatif?», *Lien social et politiques*, n°72, pp 75-90, 2014

conservateurs, l'État républicain naissant<sup>53</sup> ne put évidemment pas s'abstenir d'orienter la reconnaissance accordée aux groupements associatifs, cette reconnaissance de la part de l'État étant synonyme de puissance comme nous l'avons développé plus haut. Le critère de reconnaissance que la conception républicaine a alors privilégié fut le critère éducatif, condensant tous les autres : la bonne association fut celle qui se montrait « une école de la démocratie », celle qui, en répondant à la forme de l'État républicain, accédait à l'« intérêt général »<sup>54</sup>. Ceci explique pour partie le fait que les associations d'éducation populaire de la mouvance laïque-républicaine, rejointes dans la seconde partie du XX<sup>ème</sup> siècle par celles s'inscrivant dans la tradition du catholicisme social, figurèrent parmi les associations les plus reconnues par l'État et furent en capacité de participer activement à la construction de l'identité du monde associatif jusqu'à aujourd'hui. Pôle le plus « politique » du monde associatif et encore le plus proche de l'État, les acteurs de l'éducation populaire sont ceux qui parmi tous les travailleurs associatifs défendent leur activités comme vectrices de « transformation sociale ». Plus encore, les formes du « bien faire le métier » ayant été travaillées par les contenus des « méthodes actives » en pédagogie, elles s'y définissent entre autre par le fait de partir des besoins des usagers et s'opposent donc frontalement au respect d'un cahier des charges de commanditaires publics ou – *a fortiori* – privés. Conséquence de quoi, c'est là que la contradiction entre les deux termes de l'identité de « travailleurs-militants » revendiquée ces dernières années par les travailleurs associatifs est la plus forte, et que le mal-être s'impose parfois jusqu'à provoquer des démissions.

« Depuis 4 ans et demi, on a toujours été dans un climat d'incertitude par rapport aux financements et par rapport à qui décide. Cela ne s'est pas amélioré et même dégradé. Exemple des contrats de ville : les appels à projet sont de plus en plus restrictifs, ça pourrait presque être une commande, un marché public tellement c'est cadré. Pour tuer l'initiative, la créativité qui est une force de la vie associative... C'est très inhibant, limitant. Ça tue la spécificité que peut apporter une structure par rapport à une autre. Ça favorise les réactions opportunistes, on cherche quelle est la bonne réponse. Pour les appels à projet qui deviennent des cahiers des charges, on se forme tous, on fait ce qu'on attend de nous, on va un peu plus loin dans le profil du bon bureaucrate. Comme il y a peu d'argent, personne ne se rebelle. On se conforme malgré les réticences non dites. Tout le monde a peur de ne plus exister demain. On devrait avoir le courage de ne pas avoir peur de disparaître, pour laisser d'autres choses naître. Des fois, on se casse bien la tête à rester dans des trucs pourris, contraignants, où les gens sont mal. Le manque de légitimité. On a envie d'être reconnu par les financeurs et pour que la société se dise que ce qu'on fait est nécessaire. Du coup, on se dit qu'on doit être efficace, efficient, ... ».

Extrait d'enquête conscientisante - Julie, 31 ans, Responsable projet

Ces récents changements provoquent donc une tension entre deux registres de légitimité qui se confrontent : celui de l'association, de l'engagement, du bénévolat ; et celui de l'entreprise.

<sup>53</sup> En 1901, la 3<sup>ème</sup> République enfin victorieuse n'est installée que depuis 30 ans. La première République n'avait duré que 12 ans (1792-1804), et la seconde 4 ans (1848-1852).

<sup>54</sup>Cf. J.P. Martin, « A la recherche d'un modèle associatif laïc », *La Revue de l'économie sociale*, avril 1988.

Aussi, il n'est pas surprenant que les dernières décennies soient le théâtre de véritables conflits sociaux au sein du monde associatif. On prendra comme exemple : la grève des salariés d'Emmaüs en mars 2010, du combat mené par les salariés de l'association Aide à domicile en milieu rural du Finistère (ADMR 29) contre un plan de licenciement et plus récemment encore, en 2015, le scandale provoqué par la publication du rapport de l'inspection du travail qui décelait pas moins de 3 000 infractions à la législation sur le temps de travail à l'encontre de la Croix-Rouge française. C'est pourquoi se développent des syndicats qui se donnent pour mission de protéger le travail associatif. Le 7 avril 2010 est né, sous le nom d'Action des salariés du secteur associatif (ASSO), un premier syndicat qui rassemble également les volontaires, les stagiaires, les intermittents, les contrats aidés, etc. Expression d'une contradiction dialectique, le développement du syndicalisme en milieu associatif – révélateur du développement dans cet espace du monde social des rapports capitalistes de production – est à la fois une défense contre la prolétarianisation des travailleurs et l'un de ses meilleurs catalyseurs : en défendant les droits des travailleurs du monde associatif, les syndicats poussent dans le même temps les employeurs associatifs souvent bénévoles à professionnaliser leur gestion de la production, c'est-à-dire à se comporter « réellement » en direction d'entreprise.

#### **4 – Face au *nec plus ultra* capitaliste, réhabiliter le « métier » ?**

---

Le management fait partie des technologies sociales (comme la psychologie de groupe) qui ont été importées des États-Unis (Cf. encadré « les trois mamelles du management ») après la Seconde Guerre Mondiale. L'objectif est alors de réformer le patronat, mais également de former le personnel intermédiaire des entreprises. Comme le rappelle Luc Boltanski dans son ouvrage cité plus haut<sup>55</sup>, les américains posent une condition à l'envoi de crédit à travers le plan Marshall : la formation d'un groupe de « gestionnaires » indigènes, économiquement compétents et politiquement sûrs (capables de contenir le PCF surtout après les grandes grèves de 1947). La France se lance donc dans un grand programme sur la productivité via l'AFAP (Association Française pour l'accroissement de la productivité). L'AFAP organise plus de 450 missions de productivité aux USA, soit environ 4000 individus : des patrons, des ingénieurs, des cadres (45%), représentants syndicaux (sauf la CGT qui a refusé de collaborer avec l'AFAP) (25%), hauts fonctionnaires, économistes, psychologues ou sociologues (30%).

---

<sup>55</sup> Boltanski Luc, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, les Éditions de Minuit, collection « Le sens commun », 1982

La France n'est pas en retard en termes de technologie par rapport aux USA, elle est même en avance sur certains points, mais « *les français n'ont pas conscience du rapport direct qui existe entre un niveau élevé de productivité et l'application de saines méthodes en matière de rapports humains* »<sup>56</sup>. L'import est donc essentiellement tourné vers des technologies sociales : organisation scientifique du travail et gestion rationnelle des entreprises et par la mobilisation de nouveaux savoirs au service de l'entreprise : les sciences humaines et en premier lieu la sociologie et la psychologie. En d'autres termes, il fallait « exploiter mieux pour gagner plus » et non plus « exploiter plus pour gagner plus », comme le faisait traditionnellement le patronat français n'ayant de cesse de vouloir allonger la durée de travail.

Le management est aujourd'hui une science, qui s'enseigne à l'université et dans de grandes écoles. Cette « science » au fil du temps a dû se renouveler pour s'adapter à ses critiques et aux nouvelles aspirations des travailleurs<sup>57</sup>, notamment dans les couches cultivées du salariat. Ainsi, on enseigne aujourd'hui le management « participatif » et le management « alternatif » à HEC Paris. Ces nouvelles méthodes peuvent se définir comme un mode de domination qui stimule de manière active la participation des salariés aux performances de l'entreprise. Plus globalement, ces méthodes ont inspiré le toyotisme, dont la pierre angulaire réside dans la « démarche qualité ». Il s'agit de s'appuyer sur la conscience professionnelle des salariés, sur ce qui fait sens pour eux, pour renforcer le système de domination : le capitalisme se renforce en mobilisant la résistance qui s'oppose à lui. Au départ, les cercles qualité sont des endroits où les salariés peuvent venir parler de leur travail, à amener du confort sur les postes de travail, mais c'est également une manière de se substituer au syndicalisme. L'idée est de mettre des indicateurs à tous les niveaux, au niveau du processus de décision comme au niveau du processus de production, de manière à ce que tous les échelons communiquent pour aller vers plus de progrès, de performance et de « démocratie » (c'est-à-dire d'implication subjective des travailleurs dans leur poste de travail) dans l'entreprise : l'idée est que le niveau de productivité ne baisse jamais, les indicateurs nous en empêchant.

L'idée du management d'aujourd'hui c'est dans le même temps de réduire l'écart entre la manière dont la société fonctionne et le fonctionnement de l'entreprise : il faut étendre la logique managériale à toutes les sphères de la vie sociale. Les valeurs de performances doivent pénétrer toute la société, le travail public comme privé, mais aussi le hors travail. On

---

<sup>56</sup> Cité dans Boltanski Luc, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, les Éditions de Minuit, collection « Le sens commun », 1982

<sup>57</sup> BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, "NRF essais", 1999

l'a dit, depuis plusieurs décennies les principes « néolibéraux » se sont immiscés dans les politiques publiques et les administrations Françaises. Incarnés par la « culture du résultat » ainsi que par l'injonction à l'évaluation par le recours à des outils de gestion et des indicateurs de performance, ils ont trouvé leur point d'achoppement dans la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) et la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques), les effets de ces politiques sur l'hôpital, la police ou la justice n'étant plus à démontrer. À l'occasion de la mise en place de la loi 2002-2, les services sociaux se sont vus dans l'obligation de mettre en place la démarche qualité (Cf. partie 2.2), toutes les structures sociales et médicosociales devant appliquer cette méthode sous deux formes : évaluation « interne » et « externe ». L'évaluation externe consiste, tous les 4 à 7 ans, pour l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la Qualité (l'ANEQ, créée en 2003, 26 personnes ETP, budget de plusieurs millions), à nommer des cabinets extérieurs qui viendront dans chaque organisme vérifier que tout est aux normes (fixées par l'ANEQ). Le processus de la démarche qualité se découpe en plusieurs étapes. Dans un premier temps, les salariés sont invités à déposer leur savoir professionnel dans des espaces de discussion collectif. Ensuite viendra une phase de dépossession grâce à des référentiels, on va les démembrer en tâches mesurables. Enfin, s'en suivra une phase de standardisation (récolte des mêmes infos, même processus partout), puis une phase de rationalisation, c'est-à-dire d'économie.

On retrouve évidemment ici le processus – sous une autre forme car appliqué à un travail immatériel – que Taylor avait en son temps mis en œuvre dans l'industrie du début du XX<sup>ème</sup> siècle. Et on voit donc le danger qu'il y a, pour les travailleurs de telle ou telle association, à mettre par eux-mêmes dans le pot commun « évaluatif » leurs savoirs et savoir-faire professionnels, qu'eux seuls connaissent : tôt ou tard, ces savoirs démembrés et retravaillés serviront d'instruments de coercition des travailleurs et de restructuration des métiers, comme nous l'enseigne l'histoire du développement des rapports de production capitalistes dans d'autres sphères. Pour autant, l'entretien que nous avons mené avec un ancien conseiller technique de la PJJ – aujourd'hui maître de conférence en sociologie à l'UPJV – nous renseigne sur les possibilités dont nous pouvons nous saisir : si nous ouvrons la boîte noire de « l'évaluation » en en faisant une construction d'espaces démocratiques entre travailleurs, peut être peut-on permettre une réappropriation des métiers et engager un nécessaire débat collectif autour des pratiques professionnelles. À condition d'éviter le piège de la quantification et de la création de référentiels.

### **La Mise en place de la loi 2002-2 à la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ)**

Dans un premier temps, j'ai proposé de faire un travail d'appropriation de la loi 2002-2 par les professionnels de la PJJ. Donc on a proposé un schéma d'évaluation que l'on voulait expérimenter sur trois lieux. Après la PJJ c'est particulier, car la loi de 2002 propose la participation des usagers, mais nos usagers sont des justiciables donc de fait leur droit sont limités. C'était une dialectique particulière. L'idée était d'anticiper sur l'administration centrale. Donc l'idée c'était de devenir un laboratoire de ce que pouvait être la loi de 2002-2. C'est ce qu'on a fait. On a d'abord réfléchi avec les professionnels sur savoir comment évaluer leur travail. La loi 2002-2 prévoit un certain nombre de droit, comme celui à la confidentialité ou l'individualisation de la prise en charge, le respect de l'intimité, etc. Donc l'idée c'était de se demander comment on va faire pour évaluer ces choses-là. Mais aussi de poser des questions sur les conditions concrètes de travail qui permettaient de respecter ces droits, comme par exemple l'état des bâtiments dans lesquels on travaille. Il faut aussi comprendre que la loi 2002-2 fait rentrer la PJJ dans le secteur social, c'est pourquoi les travailleurs s'accrochent à cette loi, pour ne pas retourner à du pénitentiaire (ce qui était dans l'air du temps, avec les lois Perben). Et donc valoriser le travail social et éducatif contre la vision de l'époque qui était celle de la sanction.

L'idée c'était de dire ce n'est pas l'expertise qui va nous dire ce que c'est que notre travail. Si on attend le ministère, on va avoir un référentiel... On s'est dit « on ne peut pas décontextualiser le travail, il peut se comprendre que dans des contextes ». Donc l'idée c'était de travailler là-dessus. Originellement c'est ça. Donc en fait il y avait deux dimensions sur le travail que l'on a fait : d'une part réfléchir à des indicateurs, mais aussi réfléchir sur nos pratiques, comment on pense la pratique collectivement. Donc la phase d'expérimentation se termine, et on a réussi à financer un programme de recherche sur cette question-là. Moi j'ai quitté la PJJ à ce moment-là. Par la suite, le ministère a financé un cabinet pour mettre en place l'évaluation. Mais nous on avait quand même fait des rapports que l'on avait donnés au ministère. Mais voilà ce n'était pas la ligne, la ligne c'était on va faire un référentiel de bonnes pratiques et donc on va faire une note pour demander aux gens quelles sont les bonnes pratiques. Moi je suis allé dans ces commissions. Et là c'était hallucinant tu as des éducateurs qui faisaient remonter des bonnes pratiques, il fallait voir ce que c'était ! Et en fait, c'est là où c'est intéressant, c'est qui décide de ce qu'est une bonne pratique, car au final nous ce boulot on l'avait fait, mais en mieux.

Parce que la loi 2002-2 nous mettait en conformité avec l'ensemble des textes de loi et des règlements qu'évidemment on devait respecter. Le problème c'est que le travail social il est un peu plus complexe que ça. Je prends un exemple, tu reçois une personne qui fraude la CAF, tu fais quoi ? Tu le dénonce ? Idem si tu reçois un sans papier, tu fais quoi ? Donc en fait, derrière cette loi, il y avait la volonté du ministère de créer un éducateur nouveau. Il ne fallait surtout pas parler de culture professionnelle, sinon ils sortaient les revolvers. Alors que le but pour nous c'était de produire une évaluation critique, plutôt que de tout mettre en tableau en quantifiant.

**Témoignage d'un ancien conseil technique de la PJJ**

# Contre la managériatisation, une réelle évaluation est-elle possible ?

*« 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, c'est aussi échouer, mais c'est aussi pouvoir confronter ces échecs-là à tes collègues, à tes pairs »*

Annaïg Mesnil, *Les cahiers du Pavé*, n°1 – Le projet, 2012.

## **Prendre appui sur les métiers : oui, mais comment ?**

---

Nous avons tenté dans le texte qui précède de rendre plus intelligible l'émergence des pratiques « d'évaluation » au sein du monde associatif, en les requalifiant notamment à l'aide du concept de « managériatisation ». L'un des corolaires de ces métamorphoses étant comme nous l'avons dit la redéfinition même des « métiers » (Cf. la loi 2002.2), la managériatisation du monde associatif n'étant que l'un des symptômes du développement, en son sein, des rapports de production capitalistes. Cette analyse est par ailleurs similaire à celles qui ont pu être menées sur la réforme de l'État dans les services publics : par exemple, à propos de la réforme des corps et carrières dans la police nationale, E. Lemaire note que « *le décalage [produit par les réformes] entre leurs dispositions - au principe de leurs aspirations - et les positions réellement occupées, produit non seulement mécontentement et insatisfaction au sens le plus trivial de ces termes, mais aussi plus fondamentalement un véritable malaise de*

position »<sup>58</sup>. Ainsi, si le discours médiatique propose une lecture « psychologisante » de ces récentes crises, en parlant de « malaise » ou de « mal-être » par exemple, chez certains professionnels, elles sont souvent à rapporter aux nouvelles modalités de gestion qui traversent ces structures. Le monde associatif et, en son sein, celui de l'éducation populaire, ne font pas exception, comme en témoigne ces extraits d'entretien qui ont été menés par Nicolas Brusadelli<sup>59</sup> :

« Les moyens financiers se réduisant petit à petit, le projet de l'éducation populaire passe à la trappe et on a tendance à se rapprocher de la réflexion d'entreprise plus qu'à des réflexions « bénévoles ». Le manque de moyen fait qu'on pense plus à « qu'est-ce qu'on peut récupérer comme argent » plutôt qu'à « quels bénéfices pour la population, les habitants, les citoyens ». Tout ça se traduit par des guerres de territoires, de pouvoir, et une mise à mal des assos en règle générale. J'ai du mal à voir la France sans associations, mais si ça continue il va plus y en avoir beaucoup, en tous cas plus comme on les connaît maintenant : depuis 2 ans on détruit de l'emploi ! Ça pose la question de l'éducation populaire en règle générale, puisque la vie associative participe de l'éducation populaire, elle est un autre moyen de s'impliquer politiquement ».

« L'éducation populaire qui était un vrai mouvement politique, de transformation sociale, qui a réussi à faire des véritables transformations sociales en France à un moment donné, s'est institutionnalisée au niveau des fédérations de l'éducation populaire. Y a un tournant dans les années 70-80. Et moi je le vis comme ça aujourd'hui. On est en recherche de sens depuis. On revendique de l'égalité, de la transformation, du changement et autre. Et en même temps on est dans des machines institutionnelles qui font que, aujourd'hui, on a perdu même un peu du sens de l'éducation populaire, même beaucoup, au profit de la gestion, de l'exploitation. Au profit de logiques de gestion d'activités, et au détriment même du sens ».

Pris entre des « injonctions contradictoires », les salariés ou militants formés dans un état du champ où l'éducation populaire était militante et adossée à des projets « transformation sociale » sont aujourd'hui conduits vers un travail où ces qualités sont dévalorisées, voire ne trouvent pas les conditions de leur application. Autrement dit, ce qui hier était valorisé (l'engagement sur le terrain, le temps passé avec les bénéficiaires, etc.) ne l'est plus aujourd'hui, au profit des compétences que l'on peut qualifier de « gestionnaires ».

C'est de ce malaise et de ce constat qu'est née la volonté du groupe de recherche-action de s'intéresser au processus de transformation des métiers. Alors que nous assistons à une remise en cause de l'organisation du travail, des valeurs et des principes qui les fondent, comment préserver nos métiers ? Comme le souligne Roland Gori « résister à ces dispositifs de servitude que constituent les normalisations des pratiques professionnelles et sociales, [...] toujours davantage s'engager dans une culture des métiers, de leur éthique et de leur finalité

---

<sup>58</sup> Lemaire Elodie, « Réforme des corps et carrières et illusion promotionnelle dans la police » in Bernard (S.), Méda (D.), Tallard (M.), (dir.), *Orienter les parcours professionnels. Quand les dispositifs publics se mettent en action*, Berne, Editions Peter Lang, 2015

<sup>59</sup> Diagnostic sectoriel sur l'éducation populaire réalisé par le CRAJEP de Picardie, février 2014 - [http://www.lemouvementassociatif-picardie.org/images/stories/CRAJEP/CRAJEP\\_-\\_L%C3%A9ducation\\_populaire\\_en\\_Picardie\\_constats\\_et\\_enjeux.pdf](http://www.lemouvementassociatif-picardie.org/images/stories/CRAJEP/CRAJEP_-_L%C3%A9ducation_populaire_en_Picardie_constats_et_enjeux.pdf)



spécifique »<sup>60</sup>. L'exemple cité plus haut mené par les syndicalistes de la Protection Judiciaire de la Jeunesse nous a inspiré de ce point de vue : peut-on, et dans ce cas de quelle manière, nous saisir de l'injonction évaluative pour en faire le contraire de ce qu'elle est actuellement, c'est-à-dire en faire un instrument de travail démocratique des « métiers » au sein des collectifs de travail ? Cela en évitant de mettre dans le pot commun évaluatif des savoirs et savoir-faire qui, si l'on n'y prend garde, se retourneront contre nous sous forme de référentiel de compétence et autres instruments de destruction des métiers ? C'est à partir de ces questions que le groupe recherche-action s'est penché sur toutes les tentatives recensables proposant justement une « autre forme d'évaluation » : les pages qui vont suivre sont donc des notes, des résumés, des critiques à l'endroit des outils que nous avons voulu étudier. Les styles d'écriture variés reflètent de la diversité des auteurs impliqués.

### **Des tentatives existantes d' « alter-évaluation »**

---

#### **« Subvertir l'évaluation » - Collectif « Question de classes »**

<http://www.questionsdeclasses.org/?Subvertir-l-evaluation>

Il faut réclamer une évaluation démocratique, stratégiquement c'est le plus efficace. L'évaluation n'est pas un raffinement politique du capitalisme mais une régression, l'abandon du travail horaire pour le travail aux pièces. L'évaluation vient de l'école, et dans le travail comme à l'école, il faut réclamer une autoévaluation collective généralisée.

#### **« Evaluer l'éducation populaire » - Horacio Walker**

<http://www.iteco.be/antipodes/evaluer-pour-evoluer-26/Evaluer-l-education-populaire>

La culture c'est la transformation du sens que les sujets donnent à leur expérience quotidienne, et l'éducation populaire c'est de l'action culturelle. En Amérique latine, les programmes d'éducation populaire accordent de l'importance à la centralité de l'expérience populaire dans la construction culturelle (au vécu des classes populaires), à la promotion d'idées forces (solidarité, conscience critique, etc.), la transformation des structures sociales de domination (ségrégation spatiale et raciale, rapport d'exploitations capitalistes, etc.). L'évaluation nous impose, depuis les sphères de pouvoirs, une logique et des instruments qui

---

<sup>60</sup> R. Gori, « De l'extension sociale de la norme à l'inservitude volontaire », dans R. Gori, B. Cassin, Ch. Laval (sous la direction de), *L'Appel des appels Pour une insurrection des consciences*, Paris, Mille et une nuits, 2009, p. 267

entrent en conflit avec l'action culturelle. « Ce conflit, il a fallu le résoudre en formant, d'une part, des évaluateurs en éducation et en reformulant, d'autre part, le concept d'évaluation dans le sens d'une information pour la prise de décision ». « Dans cette optique, on considère les programmes en partant de leur contexte et en s'intéressant aux significations, on donne la priorité aux méthodes qualitatives et subjectives ainsi qu'aux instruments qui promeuvent l'auto-évaluation ». « Du point de vue académique, on interroge les fondements épistémologiques et théoriques de l'évaluation. Du point de vue politique, on critique sa prétendue objectivité et neutralité en dénonçant la relation qui existe entre la détermination des objectifs, l'attribution des ressources et l'évaluation des résultats, trois aspects concentrés dans les sphères du pouvoir. Du point de vue méthodologique, on souligne les relations distantes et trop professionnelles des techniciens, l'exclusion des participants dans la reformulation des programmes et les processus d'évaluation ».

Idée : évaluer les processus, pas les actions. « Les évaluations s'attachent alors aux facteurs positifs et négatifs de certaines parties du programme comme, par exemple, la participation dans le groupe, sa capacité à passer de la réflexion à l'action, la réinterprétation qu'il fait des situations quotidiennes. Le changement évalué est le processus par lequel les participants deviennent plus conscients des relations de domination et des formes d'organisation et de participation porteuses de changement social. La conscience, l'impact et la signification des relations de domination, les niveaux d'organisation et de participation sont tous des dimensions qualitatives difficiles à préciser ». (Remarque : tout ça est possible pour une éducation populaire qui cherche à transformer le monde). La rationalité de ces changements ne rentre pas dans le logiciel économiste coût/bénéfice. De plus, la détermination de ce qui est un coût et de ce qui est un bénéfice, est politique (ex : un travailleur qui ne va pas au travail pour aller dans un programme d'éducation populaire politique, est un bénéfice pour les révolutionnaires et un coût pour la société bourgeoise...). L'évaluation n'est pas neutre, il faut toujours se demander « qui évalue et pour quels intérêts ? »

Parmi les évaluations les plus souvent demandées, on peut distinguer plusieurs types : 1/ Celles qui sont commandées par les agences de financement et conduites par des experts provenant de ces mêmes agences. 2/ Celles qui sont commandées par les agences de financement mais exécutées par des professionnels d'institutions locales. 3/ Celles qui ont été demandées par les agences et menées par les participants sous le mode d'auto-évaluation. Chacun de ces modes d'évaluation, selon ceux qui les exigent et ceux qui les réalisent, présente des axes distincts selon le rôle politique qu'ils remplissent. Le premier type d'évaluation réduit au maximum la prise en compte des intérêts des bénéficiaires. Le second

type permet, grâce aux idéologies locales, de pondérer les intérêts des agences de financement. Le troisième type intègre au mieux, le discours des participants et des bénéficiaires permettant ainsi que leurs interprétations soient à la source des prises de décision. Il est concevable qu'une agence de financement, par exemple, veuille orienter ses décisions en se basant sur ce que pensent la base et les professionnels du programme et que ceux-ci, à leur tour, mènent l'évaluation avec sensibilité. Mais il est plus réaliste et peut-être plus pertinent, de penser que les évaluations devraient rendre compte des conflits d'intérêts, de la confrontation des perspectives dans l'interprétation des programmes. Une bonne décision favorise et donne priorité à certains aspects par rapport à d'autres. Ce qui est important c'est d'explicitier comment on justifie ces décisions.

Il est donc central de s'interroger sur le type d'informations qu'une évaluation doit recueillir pour fonder la prise de décision. Celle-ci doit se baser sur des informations concernant les conflits inhérents aux programmes, les idées-forces qui motivent les participants et le contexte dans lequel sont réalisées les stratégies éducatives. Le processus d'évaluation doit tenir compte des différentes interprétations et créer des structures et relations entre les acteurs, de manière à faciliter les consensus lors de la prise de décision. C'est dire qu'il faut chercher des formes permettant l'expression des conflits plutôt que les supprimer par le contrôle et le pouvoir financier. L'évaluation est un type de recherche qui propose un type spécifique de connaissances, lequel sera employé dans la perspective d'un changement. Cette démarche se rapproche de celle des chercheurs scientifiques. Or, un changement d'optique signifie une conception différente de la réalité. Celle-ci est alors considérée comme un ensemble de pratiques, d'institutions et de relations qui sont représentées par les sujets avec des significations qui leur donnent sens. Il n'y a pas une seule réalité qui puisse être observée avec neutralité. Il existe des réalités définies selon la façon dont elles sont perçues subjectivement par les personnes qui les construisent. Cette épistémologie se concrétise en modèles d'évaluation qui permettent les significations qu'accordent les personnes aux expériences qu'elles sont en train de vivre. Ces modèles envisagent la participation des sujets évalués en nommant et interprétant la réalité et par le recours à l'utilisation et, parfois, à l'élaboration d'instruments d'évaluation. La validité scientifique reconnue à la connaissance produite à partir d'une méthodologie scientifique éloigne le processus d'évaluation du savoir qui caractérise les secteurs populaires. Ce qui ne fait qu'accroître la distance entre les sphères de financement et les évaluateurs professionnels d'une part, et les groupes de base d'autre part. Le savoir des couches professionnelles se présente comme un bloc compact et homogène légitimé par la science et qui s'oppose à un corpus de savoirs désarticulés et hétérogènes étant

donné la diversité culturelle des secteurs populaires. Rompant cette dichotomie, les évaluations alternatives cherchent d'une part à décoder le savoir scientifique en montrant qu'il est une construction sociale, historiquement située et, d'autre part, à reconnaître le savoir populaire en le valorisant comme un mode de connaissance qui met en relief les pratiques et interprétations des sujets.

### **« L'agir, le projet, l'évaluation » - Les CEMEA**

<http://publications.cemea-formation.com/catalogue.php?idPublication=266>

Idée : l'évaluation colle toujours au projet, en s'appuyant sur l'expertise militante pour créer les outils d'une évaluation réappropriée. Les CEMEA, c'est l'éducation par l'agir, au travers de projets. Mais l'évaluation est présente depuis longtemps dans les réflexions des penseurs de l'éducation nouvelle : Dewey par exemple posait le désir de l'apprenant « ce à quoi il tient », comme la « fin-en-vue » de tout projet éducatif, ce qui faisait sa valeur (ce qui est le 1<sup>er</sup> sens du mot « évaluer ») ; Best et Boutinet estimaient que c'était un moment nécessaire pour que l'apprenant sache ré-orienter ou ajuster son projet. Et puis au-delà des théoriciens éducatifs, les CEMEA font de « l'analyse de pratiques » depuis un moment, tout comme l'organisation des temps de retour sur soi pour le groupe dans les temps de gestion collectifs.

### **« Evaluer n'est pas compter » - Ligue de l'Enseignement**

<http://www.laligue.org/evaluer-nest-pas-compter/>

On distingue plusieurs époques de l'évaluation : l'évaluation des politiques publiques dans les années 70, l'outil démocratique et de transparence dans les années 90, et les indicateurs de performance permettant la réduction des coûts dans les années 2000. Pour ne pas subir, il faut s'en saisir, et imposer une autre voie pour évaluer, qui soit « formative » c'est-à-dire aider tous les acteurs (usagers / société civile / état) à se comprendre et identifier des enjeux. La LDE a expérimenté deux évaluations dans cette voie.

Evaluation ex post surtout. Principes : « démarche collective et transparente, légitimée par un mandat politique clair, formulation initiale d'un questionnement précis ciblé sur la connaissance des effets sociaux, recours à des méthodes diversifiées, implication des parties prenantes, restitution impartiale des faits établis et des méthodes utilisées ». Comme la demande sociale est « morcelée » car le salariat l'est de plus en plus et que les organisations représentatives périclitent, l'évaluation doit servir à avoir une vision précise de problèmes et de la « demande sociale ».

Différence « audit » / « évaluation » : « un audit aura pour objet de vérifier le bon usage des financements (conformité à l'objet de l'attribution) ou la bonne gouvernance d'une association, alors que l'évaluation aura pour objet d'apprécier, à une échelle locale, régionale ou nationale, l'efficacité d'une action publique à laquelle l'association contribue ».

Problèmes de l'évaluation pour les activités menées par les associations : les indicateurs quantitatifs sont rejetés car inappropriés et les évaluations qualitatives difficiles à mettre en œuvre ; l'évaluation requiert d'être d'accord sur les objectifs au préalable or les associations et les pouvoirs publics n'ont pas les mêmes objectifs en réalité ; les pouvoirs publics sont ambigus, certains ont vraiment une volonté de construction collective tandis que d'autres se servent de l'évaluation comme d'un outil de contrôle et d'externalisation des problèmes (c'est la faute à l'opérateur en somme).

Pour ne pas subir, s'en saisir. Différents cas de figure : 1/ on se met autour de la table et on définit avec les financeurs une démarche et des critères d'évaluation 2/ « autosaisine » de l'association, en interne, pour ajuster et valoriser ce qu'elle fait. Enseignements à tirer de ces essais : a / souvent les acteurs associatifs disent que c'est exigeant intellectuellement mais que c'est un moment où ils se réapproprient leur activité et le sens qu'ils y mettent. b/ les politiques publiques prétendent évaluer uniquement l'« output », c'est-à-dire l'activité associative, or c'est aussi la conception des politiques publiques qu'il faut évaluer (cohérence avec d'autres dispositifs, avec d'autres sous-traitance associative, etc.) Remarque : la société française de l'évaluation préconise une évaluation plurielle qui met en débat l'action publique.

### Exemples

1/ Il existe une association qui s'est spécialisée dès les années 1990 dans l'évaluation du travail des ONG : le F3E (« Fonds pour la promotion des Études préalables, des Études transversales et des Évaluations »). « Dans une acception large de la notion d'évaluation, il soutient aujourd'hui le renforcement des dispositifs de suivi de l'évaluation, la capitalisation d'expériences, les études d'effets et d'impact » => idée d'une évaluation qui recouvre analyse sociales et échange de pratique et qui ne rendent pas de compte aux bailleurs.

2/ L'association « lire et écrire » a fait une grosse évaluation nationale de sa « plus-value sociale ». Enquête par consultation de volontaires qui écrivent les critères d'évaluation et par questionnaire auprès de 1700 participants. Se sont aussi appuyés sur des études en sciences de l'éducation.

3/ La LDE a fait une évaluation interne de la manière dont elle utilisait le service civique. Consultation de groupes de bénévoles, entretiens avec des jeunes en SC.

« **Guide méthodologique de l'autoévaluation EADSI** » - F3E, Educasol, Solidarité laïque  
[http://www.educasol.org/IMG/pdf/guide\\_methodologique\\_auto\\_evaluation\\_des\\_actions\\_d\\_ea\\_d-si.pdf](http://www.educasol.org/IMG/pdf/guide_methodologique_auto_evaluation_des_actions_d_ea_d-si.pdf)

F3E / Educasol / Solidarité Laïque préconisent l'autoévaluation, mais nous disent tout de même que l'on peut évaluer le déroulement (est-ce qu'on s'y est bien pris ?) et l'ampleur d'une action (combien de personnes, etc.), mais difficilement son « impact », c'est-à-dire ce qu'elle a comme effet sur « la société ».

Ils expliquent qu'une autoévaluation se fait en fait, souvent « accompagnée » ; l'évaluateur est un maïeuticien en somme. Ils annoncent aussi qu'il faut un comité de pilotage avec les institutionnels.

En fait, quand on regarde leur méthodologie, il s'agit surtout d'écrire ce qu'ils font, puis de créer des indicateurs sous forme de questions chiffrées (combien de prises de paroles ?) ou à choix multiples (les élèves se déplacent-ils vers leur ateliers collectifs a/ spontanément b/ il faut leur redonner la consigne c/ c'est la pagaille) complétés par les acteurs associatifs ou par les participants (questionnaires, cibles...).

### « **Le Système de Garantie Participatif** »

Comment un consommateur peut-il être certain de la sincérité des qualités affichées sur un produit par un vendeur ? L'économie (classique) a longtemps considéré que le marché était un point de rencontre naturel entre une offre et une demande de produits homogènes. Idéalement, le modèle postule que les offreurs et les demandeurs sont parfaitement informés des caractéristiques des produits qu'ils échangent. Mais on sait depuis longtemps que de nombreux offreurs misent sur une différenciation de leurs produits, que tous les produits ne se vendent pas dans les bourses mondiales et que sur la plupart des marchés, offreurs et demandeurs ne disposent pas du même niveau d'information

Puisque les marchés ne peuvent assurer une bonne coordination entre offreurs et demandeurs, la mise en œuvre de dispositifs permettant d'améliorer l'information sur la qualité des produits, est nécessaire. Ces dispositifs peuvent être variés : assurances, labels, marques, cahiers des charges..., ils ont tous vocation à permettre aux consommateurs d'améliorer leur niveau d'information sur les produits qu'ils achètent. C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre l'émergence, dans les années 1970, des Systèmes participatifs de garantie (SPG).

Les SPG peuvent se définir comme « des systèmes d'assurance qualité orientés localement. Ils certifient les producteurs sur la base d'une participation active des acteurs concernés et sont construits sur un principe de confiance, de réseaux et d'échanges de connaissances. »

Les SPG permettent une participation directe des producteurs, des consommateurs et d'autres acteurs dans le choix et l'élaboration du cahier des charges, le développement et la mise en œuvre des procédures de certification, des décisions de certification. Les SPG sont aussi parfois désignés sous le terme générique de « certification participative ». Pour ce faire, les SPG reconnaissent quelques principes fondamentaux : la transparence, la participation, l'intégrité des acteurs et de leurs moyens de vivre, professionnels ou non (aspects éthiques), le maintien des savoirs et savoir-faire locaux, des processus d'apprentissage (éventuellement collaboratifs) et d'organisation horizontale.

L'organisation et le déroulement d'une visite de ferme est ici présenté en cinq étapes.

### **1. Prise de contact et récolte des premières informations**

Selon les contextes, cette étape peut prendre différentes formes. L'idée consiste à établir un premier contact avec le paysan qui accueille la visite, de lui expliquer la démarche, de collecter des données générales sur sa ferme et des informations sur ses motivations. Cette 1ère étape est réalisée par ou avec l'aide de « l'animateur technique SPG d'Alliance PEC Rhône-Alpes » et vise à faciliter les échanges qui auront lieu au cours de la visite. Les informations récoltées sont synthétisées puis envoyées à chacun des membres du collectif éphémère.

### **2. Constitution d'un collectif éphémère**

La constitution du collectif éphémère se fait à l'initiative de l'AMAP et/ou avec l'aide de l'animateur. Les membres du collectif éphémère veillent au respect des principes et des objectifs du Système Participatif de Garantie mis en œuvre au cours de la visite.

Le collectif éphémère est composé :

- D'un ou plusieurs consom'acteurs de l'AMAP, dont le « référent paysan ».
- D'un paysan extérieur au partenariat de l'AMAP concernée afin de bénéficier d'un appui « technique »
- D'un membre du réseau départemental (amapien extérieur à cette AMAP ou administrateur de l'Alliance locale) afin de bénéficier de son expérience

L'animateur veille à ce que tous les thèmes du « guide d'entretien » soient abordés et compris par l'ensemble des participants. Il peut intervenir comme personne ressource. Un AMAPien ou paysan expérimenté est susceptible d'animer une visite participative. Le cas échéant il prend contact avec l'animateur afin de convenir des modalités de son intervention.

### **3. Visites participatives**

Les visites ont lieux sur la ferme du paysan. Elles sont conduites par l'animateur et s'appuient sur l'utilisation d'un guide de visite SPG qui peut être envoyé au préalable à chacun des participants. Ce support sert de fil conducteur qui répertorie les points essentiels à aborder ; système de production, pratiques et orientations agricoles, engagements dans l'AMAP, viabilité, vivabilité. Il permet aux consom'acteurs parfois néophytes de savoir quelles questions poser et au paysan parfois peu habitué à ce genre d'échanges, de savoir quelles informations transmettre. L'objectif est de bien comprendre comment fonctionne la ferme,

d'identifier les pratiques du paysan (fertilisation, traitements, alimentation, commercialisation...), ses contraintes, ses projets, et de les évaluer au regard de la charte des AMAP. Tout au long de la visite, l'animateur dynamise les échanges et note les informations récoltées afin de rédiger un compte rendu.

#### **4. Synthèse et contrats d'objectifs**

A la fin de la visite, est prévu un temps d'échange sur la situation de la ferme, ses pratiques, agricoles, économiques, sociales, et environnementales au regard des différents points de la charte des AMAP. A l'issue de cette discussion un contrat d'objectifs est rédigé en concertation avec chacun des participants. Sur la base de ces observations des points d'amélioration sont dégagés puis hiérarchisés selon leurs priorités et traduits en termes de moyens et d'actions à entreprendre sur une période donnée. Par exemples: « *Plantation de variétés adaptées à la culture de pommes en production biologique dans les deux ans qui viennent, trouver une filière d'approvisionnement de céréales en local ...* ». L'accord unanime des participants est indispensable pour que les engagements du paysan et ceux de l'AMAP à le soutenir dans sa démarche de progrès soient réalisables. Le paysan accompagnateur et l'AMAPien représentant du réseau sont également invités à se prononcer sur les marges de progrès identifiées. Le contrat d'objectifs peut-être communiqué à l'ensemble des AMAPiens et annexé aux contrats d'AMAP.

#### **5. Suivi et accompagnement dans le temps**

L'acronyme CAGETTE signifie Commission Agricole et Éthique.

La CAGETTE assure que l'objectif qui a motivé la mise en place du Système Participatif de Garantie; « accompagner le respect de la charte des AMAP pour soutenir et développer une agriculture paysanne, biologique, citoyenne et solidaire » soit poursuivi. Ainsi la CAGETTE se réunit tous les trimestres pour faire [le bilan des visites](#). Une synthèse de l'ensemble des CAGETTE de l'année est réalisée une fois par an en Assemblée Générale.

La CAGETTE n'est pas une instance de contrôle ou d'accréditation. Le SPG est un outil d'accompagnement du respect de la charte des AMAP, pas une nouvelle certification.

La CAGETTE assure le suivi et l'amélioration de la mise en place du SPG.

Elle établit un bilan trimestriel des visites et identifie les points forts et les écueils qui entravent le bon fonctionnement du système. Il s'agit avant tout d'une instance de débats et de partage d'expériences. Mais c'est aussi une instance décisionnaire. La CAGETTE se prononce sur les moyens nécessaires à l'amélioration du SPG ; réajustement de la méthodologie, programmes de formation à adopter pour accompagner la démarche de progrès des paysans etc.

Elle est ainsi composée des membres du [Conseil d'Administration d'Alliance PEC Rhône-Alpes](#), qui donnent un avis décisionnaire. Auxquels s'ajoutent [les animateurs techniques SPG](#) et toutes les personnes volontaires du réseau, notamment celles qui ont participé aux visites SPG, qui émettent un avis consultatif.

Enfin La CAGETTE est un espace de médiation dans le cas où la rédaction d'un contrat d'objectifs n'aurait pu aboutir au sein d'un collectif éphémère.

#### **« 6 critères pour évaluer une action d'éducation populaire » - FFMJC**

Texte issu d'un groupe de travail des MJC qui propose 6 critères pour évaluer si une action c'est de « l'éducation populaire » : 1/ l'implication personnelle (politique, poétique, etc.) du professionnel comme acteur (on ne travaille pas pour les autres, pour qu'ils puissent exister en tant que personne on travaille pour sa propre émancipation et ce faisant celle des autres) 2/ La



mise en situation de production culturelle (au sens basique du terme, pas uniquement l'art et la « grande culture ») de tous les participants à l'action 3/ La mise en question du mode de production économique (il ne s'agit pas forcément de le transformer en tant que tel mais au moins de montrer qu'il est transformable) 4/ La production d'actions collectives, débouchant sur du conflit et donc sur de nouvelles représentations 5/ Créer de nouvelles alliances (faire travailler ensemble des gens pouvant être allié mais ayant des points de vues différents et parfois opposés, ce qui est la condition de réalisation du point n°4) 6/ L'élargissement de la démocratie, c'est-à-dire poser des choses dans l'espace public en créant du débat. Intéressant tout ça (cf. document en annexe pour détails), dans l'EP pourrait être une base de débats entre professionnels dans le cadre d'une alter-évaluation.

### « Evaluer les actions alternatives au capitalisme » - Paul Masson, Culture et Liberté

Objectif : évaluer une action au regard des objectifs de transformation sociale recherchés par les initiateurs (« évaluer ce qui est alternatif au capitalisme » dans l'exemple ci-dessous). En fait, perspective qui rejoint celle de la FFMJC ci-dessus : se servir de l'évaluation pour redonner du « sens » (c'est-à-dire un projet politique) à l'éducation populaire. Visiblement ils adaptent une grille produite par Culture et liberté : la « grille de Chamrousse ».

Objectifs de la grille selon eux : « permettre à ceux qui préparent de présenter l'action « alternative » ; permettre à ceux à qui l'action alternative sera présentée d'avoir une représentation commune pour pouvoir ensuite collectivement l'analyser et l'évaluer ; être un outil pour « voir » et développer une « démarche conscientisante » ; analyser les actions alternatives : voir les éléments qui ont permis la réussite d'une action et les conditions à remplir pour qu'une action proche réussie puisse être *transférable* ; être utilisée pour analyser les rapports de forces internes ».

#### *Le questionnaire*

##### La conception de l'action

- Son origine : comment l'idée est-elle venue ?
  - par qui ? Individus et groupe(s) social(aux)
  - pourquoi ? Quelle finalité, quelle vision de la société, autour de quelle(s) valeur(s)
- Son territoire : espace géographique concerné ? Caractéristiques spécifiques de ce territoire ?
- A quel besoin voulait-elle répondre à l'origine ? Comment ceux-ci l'exprimaient-ils ? Quelle est la situation insatisfaisante qui nécessite un changement ?
- Quelle est la perspective de transformation sociale visée : Quels objectifs généraux ? Quels sont les effets attendus ? Quand l'action se sera développée, qu'est ce qu'on verra comme changements dans la société ?
- Quelles sont les forces en présence ? C'est à dire quels sont les acteurs du changement ?
- Y a-t-il des associations, réseaux, groupe constitués qui sont associés au projet initial ?
- Quels types de partenariats se sont établis : avec qui ? pourquoi ? sur quoi ?

- Quelles difficultés rencontrées dans cette phase de conception ? Comment ont-elles été surmontées ?

- Quels moyens prévus pour évaluer son développement ?

- Quels sont les acteurs qui vont évaluer ?

#### La mise en oeuvre

- En quoi consiste l'activité ? Qui y participe ? (Individus et groupe(s) social(aux) )

- Y a-t-il une stratégie spécifique pour son développement ?

- Comment l'organisation se fait-elle ?

Dont : lieux d'information, Comment sont prises les décisions ?....

- Comment l'action évolue ? Les différentes étapes et les transitions. Comment l'action est reprise ? (analysée, réorientée....) Par qui ?

- Quelles compétences sont utilisées ?

- Et par qui sont-elles mise en oeuvre ? (bénévoles, salariés, partenaires ?)

- Quels moyens ont été mobilisés ? Financier, don, troc...

- Comment ?

#### L'impact

- Adéquation (cohérence) et décalage (contradictions) entre la mise en oeuvre et les visées de l'action (ses objectifs du départ)

- Comment les contradictions se sont-elles révélées ? Comment sont-elles gérées ? par qui ?

- Quels résultats visibles, reconnus de l'action ? quels retours ? de qui ?

- Quels effets autres ? (non prévus)

- Qu'est-ce que cette alternative fait bouger : chez les participants, dans les organisations collectives, dans l'environnement externe ?

- Quelle analyse en tirons-nous en référence au projet pensé et à sa mise en oeuvre d'alternative au capitalisme ? Quels critères sont-ils pertinents pour développer des alternatives au capitalisme ? Quelles explications donnons-nous aux échecs ? Quelles sont les contradictions internes et les forces externes qui ont fait (peuvent faire) échouer ?

#### La transférabilité

- Qu'est-ce qu'il vous paraît possible de transférer dans nos actions ?

- Sous quelles formes ?

- Qu'est-ce qui est utile pour cette action et qui est difficile, voire impossible, à mettre en oeuvre à un autre niveau que celui où elle se situe ?

- Quelles sont les conditions à remplir pour qu'une telle action garde son efficacité ?

### **« Alter-Guide sur l'utilité sociale » - Clerse, APES, Lille Métropole**

<http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/AlterGuide-2014.pdf>

Projet de « recherche citoyenne » entre le Clersé (labo Lillois) et l'APES (Acteurs pour une économie solidaire), soutenu également par Lille Métropole (LMCU). En fait ils ont testé 4 pratiques d'évaluation : la mise en valeur des pratiques d'auto-évaluation, la monétarisation, le sondage et la concertation. Je scanne les pages du pour et du contre qui ne sont pas mal, je trouve.

## 1/ La mise en valeur des pratiques d'auto-évaluation :

Basé sur les outils d'évaluation déjà existant dans les structures. Par exemple, dans le cas de l'agriculture biologique, le label « Nature et Progrès » est délivré après une « évaluation participative ». Ces démarches d'évaluation permettent davantage un apprentissage interne et un autocontrôle du mouvement. Ces méthodes ont aussi plus de poids vis-à-vis des pouvoirs publics car tout un réseau associatif les utilise.

### ■ ...Du pour et du contre....



#### Du pour...

- Cette objectivation des moments d'autoévaluation permet de montrer que les acteurs portent une attention constante au produit de leur activité et interrogent leurs missions.
- Ils passent, de ce fait, un temps important à vérifier que les valeurs qu'ils mettent en avant se retrouvent dans le produit de l'action.
- Lorsque les acteurs s'approprient les démarches évaluatives, celles-ci apparaissent comme un processus d'apprentissage interne et d'auto-contrôle du mouvement. Cela renforce généralement la cohérence du mouvement et l'utilité sociale visée collectivement.
- Lorsque les pouvoirs publics s'approprient les outils forgés par les organisations en interne et qu'ils les considèrent comme légitimes, alors ils peuvent enrichir les dispositifs d'évaluation dans leur ensemble.

- La dimension concertée du processus d'évaluation, où les compétences professionnelles des acteurs est prise au sérieux est souvent mise en avant. Elle s'oppose clairement ici à la légitimité de l'évaluation "experte". Cette dernière, parce qu'elle est produite par une instance non engagée dans l'activité, est parfois considérée comme plus "impartiale".



#### Du contre...

- Ce temps vient généralement se (sur)ajouter à des procédures d'évaluation imposées par des financeurs qui, généralement, prennent peu en compte les outils d'évaluation construits de manière autonome par les acteurs dans la production de leur jugement de l'utilité sociale.

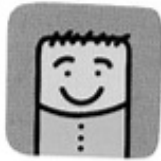


Le risque est grand que, pour se simplifier la vie, les acteurs délaissent les outils qu'ils se sont forgés dans un objectif de coordination interne, au profit de ceux issus des financeurs (tableau de bord, etc. souvent repris dans un souci de régulation externe).

## 2/ Monétarisation :

Estimer en argent l'ensemble des contributions et des impacts des parties prenantes des acteurs de l'ESS. (Proche du coût évité). Ex : le coût du chômage évité quand l'activité permet de créer de l'emploi.

### ■ ...Du pour et du contre....



#### Du pour...

- En monétarisant ce qui n'est pas habituellement mis en valeur monétaire, un acteur de l'ESS peut **quantifier l'ensemble de son activité au regard des apports financiers publics et privés**. Cela permet de transformer l'idée que certains se font de la subvention, en la faisant passer du statut de "coût public" à celui d'investissement social.

"Notre manière de penser aujourd'hui c'est les coûts. Pour donner du "peps" aux bénévoles des Cigales : se baser sur l'envie plutôt que le devoir. On prend pas assez de temps, on formalise pas assez les effets induits. La démocratie dans nos clubs, il y a un gros boulot. Il y a de la formation, de la convivialité..." (Cigalier, femme)

- Cette méthode vise à dépasser la représentation de l'impact en termes de simple "coût évité".
- Cette méthode permet également de **mettre en évidence la variété des ressources** (qu'on appelle parfois hybridation des ressources) et notamment des contributions non monétaires. Par exemple, en objectivant, en comptant et en valorisant le bénévolat, la part des autres financements est souvent relativisée.
- Les focus group révèlent des choses qui n'auraient sans doute pas été énoncées sans les discussions et les débats.
- Enfin, l'expression d'un nombre en "monnaie" peut appuyer la communication de manière assez évocatrice.



## Du contre...

- Tout d'abord **tout doit-il être monétarisé** ? Doit-on et si oui, comment, quantifier et monétariser des dimensions qui justement échappent au marché, au prix monétaire (par exemple la confiance en soi) ? Cette réflexion n'est évidemment pas seulement technique et doit s'opérer au niveau politique de la structure.
- Le nombre obtenu reste profondément lié aux choix et aux objectifs des groupes de travail. Par exemple, faut-il retenir le Smic ou un salaire d'expert pour valoriser le travail bénévole dans une association ? **L'impact social dépendra fortement du choix et des conventions retenues.** La comparaison de l'impact social entre acteurs de l'ESS doit donc être maniée avec beaucoup de précaution. Nous avons ainsi préféré fournir une fourchette qui montre la marge d'estimation !
- La méthode met **surtout en avant les bénéfices** ; elle peut conduire à sous-estimer des coûts en ne les comptabilisant pas (par exemple en ne remarquant pas les inégalités hommes-femmes, ce qui les passe de fait sous silence).
- Même quand elles sont standardisées, ces méthodes peuvent conduire à comparer les impacts sociaux d'organisations très hétérogènes. Cela **ouvre la porte à la concurrence** dans la recherche de financements publics ou privés, par la comparaison de leurs "performances", et in fine à la distinction des organisations qui seraient soutenues de celles qui ne le seraient pas...
- Les aspects techniques et comptables de cette méthode de monétarisation peuvent apparaître austères et lourds à s'approprier, avant même la mise en oeuvre.
- Des effets de rétroaction peuvent apparaître. On pressent que si de tels indicateurs venaient à être institutionnalisés, des acteurs pourraient orienter leur activité vers l'amélioration du rapport coût-avantage, plutôt que vers l'amélioration des pratiques.
- De plus en plus standardisées et utilisées de manière systématique, sans prendre en compte les contraintes propres à l'activité, ces évaluations peuvent s'imposer aux acteurs sommés de passer sous les fourches caudines de critères qu'ils n'ont pas choisis.





Méthode qui n'est pas aussi scientifique que le prétend le recours à la « monnaie », ou la présentation par tableaux de chiffres ou encore la répartition de la « valeur ». De nombreuses questions restent en suspens : pendant combien de temps compte-t-on les effets qu'on a listés (quel terme ?) ? Quelle valeur d'actualisation retient-on alors ? Jusqu'où veut-on monétariser ce qui n'a pas de prix ?

### 3/ Sondage :

Dans le cas de leur étude, le questionnaire a été testé sur un projet de mise en œuvre deux projets d'habitat participatif. Le but du questionnaire est d'évaluer : les représentations que les habitants se font de leur quartier et de ses projets/ leur représentation de la qualité de la vie/leur représentation et leur motivation dans le partage et la gestion collective de leur lieu de vie. Le questionnaire a été construit avec des chercheurs, des groupes d'habitat participatif et d'un représentant de la mairie.

■ ...Du pour et du contre....

 <p><b>Du pour...</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'outil fournit une image spontanée des opinions, des pratiques et des perceptions des individus, à partir de questionnaires en touchant des publics différents (au-delà des militants, ou des parties prenantes).</li><li>• L'outil est séduisant car il fournit de nombreuses illustrations lisibles rapidement (comme en témoignent les graphiques ci-dessus).</li><li>• Il peut être suivi dans le temps, moyennant des moyens financiers suffisants car l'enquête est chronophage dans sa conception, son administration et son traitement.</li></ul>	 <p><b>Du contre...</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ce n'est pas l'utilité sociale du projet qui a été évaluée par l'outil, car les savoirs (sur le projet comme sur l'idée même d' "utilité sociale") n'existaient pas a priori. Les habitants interrogés ne pouvaient donc révéler leurs préférences ou leur opinion.</li><li>• Même dans le cas d'un projet plus "avancé", l'utilité sociale ne peut être révélée par 4 ou 5 questions, même si ces questions sont élaborées de manière concertée. <b>Sur l'utilité sociale, les savoirs sont co-construits, et nécessitent de réfléchir ensemble les conditions de l'utilité sociale du futur.</b></li><li>• Les réponses sont figées, et comme l'outil standardisé ne prévoit pas de dialogue entre les habitants pendant l'administration du questionnaire, il y a peu de possibilité pour modifier les perceptions et les pratiques.</li></ul>
---	--

### 4/ La concertation :

La démarche de concertation pour la définition de l'utilité sociale associe un ensemble d'acteurs se reconnaissant agir dans le développement d'une activité. La concertation entre les différentes parties prenantes vise à identifier des indicateurs qui définissent l'utilité sociale d'une activité. C'est un dispositif qui nécessite de longues réunions pour définir des dimensions et trouver des critères pour objectiver ce que chacun désire mettre derrière la notion d'utilité sociale.

## ■ ...Du pour et du contre....



### Du pour...

- La force de cette méthode de valorisation est incontestablement **la légitimité conférée par la participation de multiples parties prenantes** à la définition d'indicateurs.
- Dans l'optique d'un usage interne aux acteurs, les indicateurs issus d'une concertation peut servir de repères, voire d'outil de gestion permettant d'évaluer **l'amélioration des pratiques**. Cette évaluation des pratiques pourrait aussi servir à **la valorisation des activités** auprès des partenaires extérieurs.
- Dans un objectif plus collectif, la concertation peut servir de support commun pour le lancement d'une **dynamique collective** territoriale permettant aux acteurs de s'identifier et d'œuvrer ensemble.
- Dans un objectif de **régulation des rapports avec les pouvoirs publics**, l'outil peut servir de grille d'évaluation des projets demandant un appui public ; avoir vocation aussi à perdurer dans le processus continu de suivi des projets ; aider à la définition de politiques publiques.
- L'outil peut apparaître aussi comme appui collectif pour **interpeller les pouvoirs publics**.
- Cela offre la possibilité de **mettre en évidence des désaccords** qui cherchent à être dépassés dans la démocratie participative.



### Du contre...

- Il s'agit d'**acteurs ayant un point de vue** et éventuellement un intérêt à défendre et non de citoyens lambda censés être plus extérieurs aux enjeux.
- Les parties prenantes sont **difficiles à mobiliser dans leur diversité** sur un dispositif où les usages de la démarche ne sont pas préalablement fixés.
- Cette configuration réduit les **controverses possibles** sur la définition des indicateurs. Elle peut donner le sentiment d'un entre soi voire d'une artificialité où se retrouvent des parties prenantes certes différentes mais au final adhérant aux grandes lignes de l'utilité sociale d'une activité.
- La détermination des indicateurs peut aussi souffrir d'un **défaut d'expertise**. Les participants mettent en avant des indicateurs-phares qui demanderaient, chacun, des approfondissements spécifiques. Le débat peut néanmoins réclamer de telles études en soulignant ce manque.
- La méthode de concertation peut aussi apparaître comme un **trompe l'œil n'ayant pas d'impact sur les politiques publiques**. Dans le même temps, force est de constater que l'ESS parvient progressivement à une certaine prise en compte de son action suivant des voies qui ne se limitent pas à la démocratie participative ou aux rapports de force mais qui recherchent à instaurer un dialogue territorial.



Dans cette méthode mêlant institutions et acteurs, il est important d'énoncer l'objectif de la concertation s'il est connu, ou d'indiquer les différentes possibilités que peut ouvrir la concertation (à quoi serviront les indicateurs co-construits ? À quoi servira l'évaluation concertée ?). Si les usages possibles de l'objet de la concertation ne sont pas suffisamment mis en avant, émergeront des sentiments d'incompréhension voire de temps perdu...



## **« Les méthodes d'évaluation Nord/Sud » – Clément Soriât, Groupe d'Appui et de Solidarité (GAS)**

Le Groupe d'appui et de solidarité tente, dans ses projets internationaux, de s'approprier la question de l'évaluation, de la réinvestir politiquement pour qu'elle ne se réduise pas à une question technique. Sans remettre en cause le principe de l'action par projet, le GAS s'inscrit à la frontière de la recherche et de l'action. La mise en œuvre concrète de ses projets s'articule avec un processus continu de recherche, *via* notamment la réalisation d'une thèse et un dispositif de suivi/évaluation visant à la réflexivité. Les évaluations des projets du GAS sont des auto-évaluations, réalisées en lien avec ses partenaires du Sud. Elles visent à produire de la connaissance sur le contexte d'intervention et sur l'intervention en elle-même, dans une perspective critique. En s'appuyant sur des méthodes qualitatives empruntées aux sciences sociales (entretiens individuels, entretiens collectifs, observations) et sur un référentiel de critères qualitatifs (la « rose des vents », un outil développé par le groupe URD [Urgence Réhabilitation Développement]), il s'agit de questionner sans concession l'impact des activités réalisées. Une perspective socio-anthropologique est adoptée, visant notamment à analyser, au-delà de la pertinence des activités, la nature des rapports de pouvoir structurant les relations entre acteurs du projet, les éventuels impacts négatifs occasionnés, et plus généralement tout ce que l'on ne souhaite pas voir quand on rend des comptes uniquement pour faire plaisir à ses financeurs. Les manques mis en lumière par les évaluations sont ensuite partagés avec l'ensemble des acteurs du projet. Il s'agit alors d'agir sur ces manques, d'améliorer les pratiques, en proposant aux équipes des formations et en animant des séances de réflexion collective.

### Liens entre gouvernance par projet et mise à distance du militantisme

Dans le contexte de la lutte contre le sida au Bénin, C. Soriât montre comment la diffusion de la gestion de projet comme principale modalité de financement des ONG et des associations conduit à un contrôle et à une normalisation de l'action associative. Pour être financées, les associations doivent formater leur activité par le prisme du projet. Ceci conduit à prioriser des actions concrètes, à court terme, dont les résultats sont mesurables. Ceci conduit aussi les acteurs à s'aligner sur les priorités et les modalités d'action promues par les financeurs. D'où une disqualification des registres militants, et une tendance à la focalisation sur des questions techniques, consensuelles, dénuées de teneur politique. Cette analyse, si elle est le résultat d'une enquête contextualisée, et largement transférable à d'autres contextes et domaines qui ont vu l'action par projet s'imposer.



## Que faire ?

---

Mettre en débat l'évaluation, voire la critiquer, suscite immédiatement la suspicion : si l'on fait bien son travail pourquoi s'opposer à son évaluation ? Pour reprendre une expression d'A. Mesnil, l'évaluation est un « processus quasi-orwelien », de la même manière que s'opposer à la vidéosurveillance est suspect dans la mesure « où si l'on a rien à se reprocher, on a rien à craindre ». Dans *La société malade de la gestion*, V. de Gaulejac<sup>61</sup> développe l'idée selon laquelle ce qui a changé, c'est qu'avant il fallait contrôler les corps (ex : Ford), alors qu'aujourd'hui on mobilise les esprits pour faire marcher l'entreprise. Pour faciliter l'adhésion des salariés aux objectifs et aux finalités de l'entreprise, ces derniers sont fixés de manière descendante ou « coconstruite » : cela implique deux choses, d'une part les objectifs sont aspectés et construits par tous, et d'une autre part, il n'y a plus de chefs qui s'assument comme tels puisque l'adhésion aux objectifs a déjà été réalisée en amont. Nous pensons en ce qui nous concerne que s'opposer frontalement aux processus d'évaluation est un combat perdu d'avance, tant refuser le principe même d'évaluation revient à s'exposer – dans le cadre du mode de financement du monde associatif aujourd'hui – à la mort économique. Par contre, nous pensons qu'il est possible de prendre au mot l'idée même d'évaluation, en lui redonnant son sens littéraire liée à l'attribution de « valeur » : la valeur étant socialement défini, toute la question est alors de savoir qui définit ce qui a de la valeur, et donc qui « évalue ».

Les expériences existantes et très diverses que nous avons tenté de restituer ci-dessus fournissent pour certaines d'entre elles, et à des degrés divers (perspective politique large, outil relativement construit, etc.), des pistes à creuser. Deux directions nous semblent pouvoir être empruntées. D'un côté, défendre l'idée que le moment évaluatif doit être celui d'un réel temps démocratique entre travailleurs sociaux : il s'agirait alors de créer un espace organisant démocratiquement le conflit entre travailleurs sur le sens politique qu'ils donnent à leur travail, sur les formes que celui-ci doit prendre, sur la définition des « bonnes » pratiques de la profession. De l'autre, prendre au mot la rhétorique dominante de l'évaluation qui prétend « redonner le pouvoir aux usagers » : s'il est possible et souhaitable d'organiser un temps démocratique entre professionnels du travail social sur le sens à donner à leur travail, il est tout autant possible et légitime d'organiser le même type de temps entre usagers, de manière à ce que ces derniers expriment leur rapports propres aux dispositifs qui les encadrent.

---

<sup>61</sup> De Gaulejac Vincent, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 2005

Evidemment, ce processus devrait être conduit par des instances externes aux institutions du travail social comme de l'administration publique, les commanditaires et exécuteurs dirigeants des politiques publiques ayant un intérêt dans le diagnostic final de l'évaluation ; et il devrait à tous prix éviter toute mise en indicateur des compétences et toute sérialisation des procédures de travail.

La mise en place d'une telle évaluation demanderait deux types de compétences : d'une part un savoir-faire organisationnel permettant de libérer en toute sécurité la parole des usagers comme des travailleurs, d'organiser la confrontation pacifique des points de vue de manière à ne pas détruire les collectifs de travail ; de l'autre, une connaissance affûtée des logiques sociales dans lesquelles sont prises telle ou telle catégorie d'usagers ou qui président à la dynamique de tel ou tel champ professionnel. Pourquoi ne pas alors confier conjointement ces missions à des organisations d'éducation populaire, associations spécialistes du fait démocratique, qui pourraient travailler en partenariat avec des spécialistes universitaires des sciences sociales ? A la condition de trouver les moyens (financiers pour commencer) de préserver leur indépendance vis-à-vis des pouvoirs institués, nous sommes convaincus – et la dynamique de cette recherche-action en témoigne – qu'un tel partenariat serait une formule payante pour approfondir, contre la logique totalitaire du marché, les logiques démocratiques et la diffusion du savoir.

**Posture et propositions du groupe de recherche-action**

Dissocier évaluation du contrôle, de la compétition, de l'individualisation

Construction par les acteurs et non par les financeurs

Avoir une vision partagée de l'évaluation tournée vers la transformation sociale

Distinguer l'évaluation des actions et leur utilité sociale (avec les bénéficiaires), de l'évaluation des pratiques (par les acteurs), de l'évaluation des politiques publiques

Donc remise en cause des indicateurs classiques, car pas adaptés au travail social

L'évaluation qualitative doit être plus importante que celle quantitative

Admettre la spécificité associative : évaluation collective ; implication des publics dans la démarche ; obligation de moyens plus de résultats : le processus et la forme de l'évaluation doivent être en tant que tel l'objet de l'évaluation

Pas de langue de bois ni de terme libéral

Simplification administrative (dossier, convention unique)

Humaniser l'évaluation (partage, suivi humain et non technique et administratif)

On ne peut pas tout évaluer donc des choix à faire (par les acteurs)

Travail social demande du temps donc temps social différent du temps administratif : défendre CPO, charte d'engagement réciproque intégrant évaluation

Originalité de la forme à défendre et valoriser : restitution d'entretiens, verbatim, paroles d'habitants ; photos, vidéos...

Financement de l'évaluation : fond d'expérimentation, de dotation publique (politique de la ville, PERGP...) ; DLA...

Part de subjectivité à prendre en compte

# Annexes

## Questionnaire en ligne

---

Bonjour,

Nous sommes un groupe de professionnels de l'éducation populaire qui travaillons, dans le cadre d'une recherche-action, sur les transformations du monde associatif. Plus précisément, nous souhaitons mesurer l'impact du développement des procédures d'évaluation du travail – directes ou indirectes – sur nos métiers et sur les vôtres. Ce questionnaire, composé de 21 questions et s'adressant aux salariés d'association, ne vous prendra que 4 minutes pour être rempli.

D'avance, merci !

**Êtes-vous :**

☐

Cadre associatif

☐

Employé(e) associatif

**Quelle est votre année de naissance ?**

**Quel est le champ d'activité principal de votre association ? Cochez le secteur le plus représentatif de votre activité**

☐

Culture

☐

Éducation populaire

☐

Action sociale

☐

Santé

☐

Environnement

☐

Sport

☐

Autre :

**Quel est le nombre de salarié-e-s ETP (Équivalent Temps Plein) de votre association ?**

**Quel est, grosso modo, la part de financement public de votre association ? En pourcentage**

**Quel est, approximativement, le nombre de financeurs de votre association ?**

**Combien de dossier remplissez-vous par an pour trouver de l'argent, des moyens ?**

**Quelle part de votre temps de travail est consacrée, grosso modo et sur une année, à la recherche et à la justification d'argent ou de moyens pour mener votre activité associative ? En pourcentage**

**Diriez-vous que cette proportion, depuis que vous êtes en poste :**

- ☐ A augmenté
- ☐ Est restée stable
- ☐ A diminué

**Comment jugez-vous cette évolution ?**

- ☐ Positivement
- ☐ Négativement
- ☐ Je n'ai pas d'avis sur la question

**Ces différentes manières de rendre des comptes à l'extérieur de votre association vous aident-elles à mieux faire votre métier ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

**Pourquoi ?**

**Les bénéficiaires sont-ils associés à la définition et à l'évaluation des activités de votre association ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Parfois

**Si oui, comment ?**

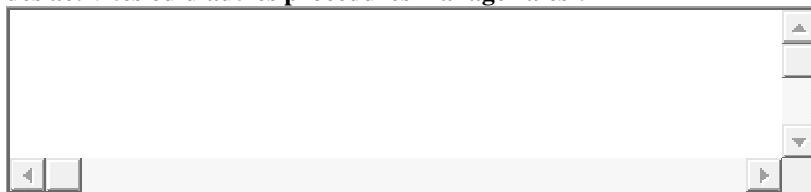
**Si non, pourquoi ?**



**Existe-t-il à votre connaissance, en interne de votre association :**

- ☐ Un plan stratégique ou de développement
- ☐ Un catalogue d'objectifs
- ☐ Une ou des convention(s) d'objectifs interne(s)
- ☐ Des procédures type "démarche qualité"
- ☐ Des indicateurs internes de suivi d'objectifs
- ☐ Un ou des personnes assurant du "contrôle de gestion"
- ☐ Des fiches de description des activités réalisées à produire par les salariés
- ☐ Des entretiens périodiques d'évaluation des salariés
- ☐ Des entretiens périodiques de suivis des activités

**En dehors des outils listés ci-dessus, existe t-il en interne de votre association d'autres outils d'évaluation des activités ou d'autres procédures managériales ?**



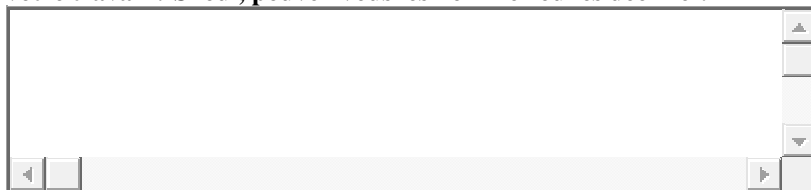
**De manière générale, participez-vous à la définition des outils permettant d'évaluer les actions ou les projets que vous menez ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

**Ces différentes manières de rendre des comptes vous aident-t-elles à mieux faire votre métier ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

**Avez-vous mis au point ou pratiqué des outils intéressants permettant réellement un retour réflexif sur votre travail ? Si oui, pouvez-vous les nommer ou les décrire ?**





## « Enquête consciencisante »

---

*Idée de présentation de l'enquête : on travaille sur les transformations de l'éducation populaire et du monde associatif, et il nous semble que le développement des procédures d'évaluation du travail y tient une place non négligeable. Les quelques questions qui suivent visent à ce qu'on puisse en parler avec des acteurs de terrain.*

*Cible : les salariés des associations JEP.*

*Posture : mettre les gens en confiance, c'est une discussion, s'ils le souhaitent anonyme. Ne pas hésiter à raconter des anecdotes, pour « briser la glace », et à proposer de travailler avec nous s'ils le souhaitent à la fin. Ne pas oublier d'enregistrer quoi qu'il en soit, et de prendre des notes sur le tas : sans ça on ne peut pas faire grand-chose, et c'est un signe d'attention !*

---

### **Qui êtes-vous ?**

Pourriez-vous, vous présentez rapidement ?

Quel est votre âge ?

Votre parcours avant de travailler ici, c'est quoi ?

Formation, diplôme, métiers...

### **La structure**

Pouvez-vous présenter votre structure ?

Nombre de salarié(s), objet social, activité principale, date de création

Quel est la part de financement public que reçoit votre structure ?

Quelle sont ces institutions publiques qui vous financent ?

Est-ce que la structure qui vous emploie a beaucoup changé depuis que vous y êtes ?

Modification de fonctionnement, d'objet social, etc.

Sur quel périmètre s'étendent les actions de votre structure ?

Géographique (local, régional, national, international...), social (groupes « cibles »)

### **Le métier**

Pouvez-vous nous décrire votre métier ?

Quel est le but de votre métier ?

Lors de vos actions, quels sont les critères qui vous permettent de dire que vous avez bien fait votre travail ?

Quelles sont les évolutions de vos conditions de travail et de votre métier ?

Ont-ils évolué depuis que vous êtes là ?

Selon vous, quelles sont les causes de ces évolutions ?

### **L'évaluation**

Comment rendez-vous des comptes à vos financeurs ?

Avez-vous connu une évolution (depuis que vous êtes arrivé/depuis que l'association est créée).

Pour vos financeurs quels sont les critères qui définissent la réussite de vos actions ?

Qui les définit ?

Comment rendez-vous des comptes à vos supérieurs/collègues ?

Comment cela se passe t-il, quelles méthodes, quels outils (comment et avec qui ?)

Avez-vous connu évolution (depuis que vous êtes arrivé/depuis que l'association est créée).  
Pour vos supérieurs quels sont les critères qui définissent la réussite de votre travail ?  
Qui les définit ?  
Est-ce que cela vous prend un temps régulier, ou certaines périodes dans l'année ?  
De manière générale combien de temps de travail cela vous prend-t-il ? (pourcentage du temps sur un an, en gros quoi...).

Combien de dossier remplissez-vous par an ? (proposer des fourchettes si les gens ne savent pas)  
Pensez-vous que ce chiffre a évolué depuis quelques années ?  
On parle de plus en plus d'évaluation dans les politiques publiques, elle se développe, elle s'étend, qu'en pensez-vous ?  
Selon vous, quelles sont les conséquences pour votre structure, sur vos pratiques, dans votre quotidien ?  
À quoi cela vous sert-il ? (une contrainte, un support de prise de recul...)  
Avez-vous entendu parler du social impact bond<sup>62</sup> ?

#### **Alternative(s)**

Pensez-vous qu'il est nécessaire de rendre des comptes ?  
À qui ?  
Est-ce que cela vous aide à bien/mieux faire votre métier ?  
Sinon, que souhaiteriez-vous améliorer ?  
Si cela est une contrainte, comment continuez-vous à faire votre métier correctement ?  
Pensez-vous qu'une autre évaluation est possible ?  
Si oui avez-vous déjà créé, expérimenté des outils et des méthodes alternatifs ?  
Pensez-vous qu'il est possible d'associer les partenaires publics à ces modes d'évaluation alternatifs ?

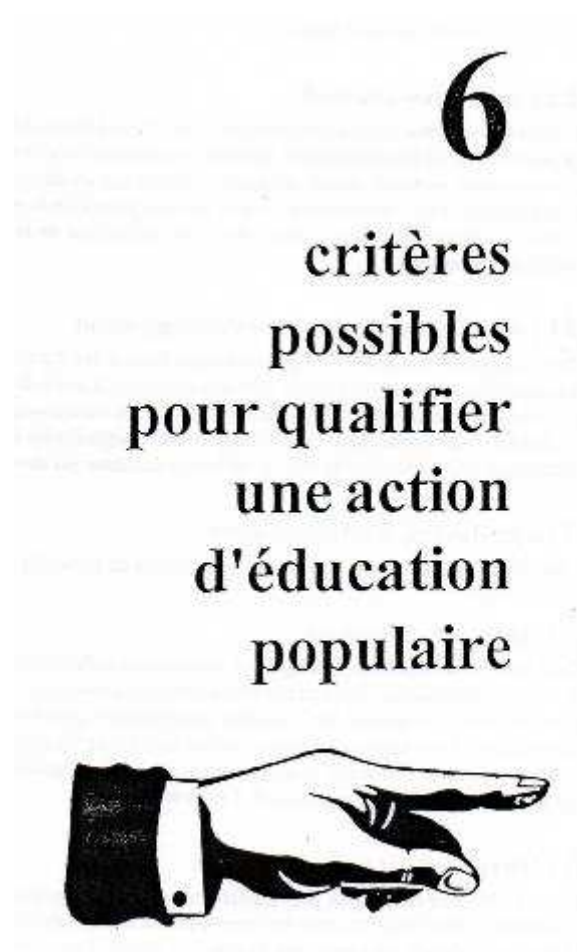
*Si ces questions vous intéressent, laissez-nous vos coordonnées !*

---

<sup>62</sup>Les « social impact bond » sont des programmes permettant de lever des fonds privés afin de financer des actions sociales publiques. En d'autres termes, ce sont des prêts accordés par des organismes privés aux gouvernements, dans le but de financer des projets sociaux. Les projets financés le seront certainement sur critère « d'impact social » : personne ne sait ce que c'est encore pour l'instant, mais des intellos de service planchent dessus => c'est une des formes d'évaluation qui va tomber sur le monde associatif et l'éducation populaire, dont les critères vont nous être imposés de l'extérieur.



## 6 critères possibles pour qualifier une action d'éducation populaire



## 6 CRITERES POSSIBLES QUALIFIANT UNE ACTION D'EDUCATION POPULAIRE

*Reconnaître l'éducation populaire comme procédures plutôt que comme incantation abstraite, c'est sortir d'une spirale de culpabilisation, d'échecs et de demi-mensonges, et c'est accepter de poser la question du "comment" après celle du "pourquoi". A CANNES (10 au 13 juillet 1995), le groupe de recherche a envisagé que l'on pouvait reconnaître ou qualifier une action comme étant une action d'éducation populaire à partir de quelques critères concrets plutôt qu'à partir d'un ciel de valeurs abstraites. Les participants ont tenté d'analyser une action de leur MJC à partir de ces quelques critères qui tendaient à rechercher la façon dont une action «instituée» par des agents pouvait devenir «instituyente» avec des acteurs. Les actions instituées, nous permettant de «fonctionner», mais nous enfermant dans cette fonctionnalité, et ne dégageant aucun système d'acteurs (action «instituyente»).*

### 1 L'implication personnelle du professionnel comme acteur

Dans quelles conditions historiques pouvons nous faire de la médiation démocratique comme directeurs de MJC ? L'implication (de soi) dans l'action est un premier critère. Le porteur de projet est impliqué et fondamentalement intéressé à ce qu'il va générer, créer ou proposer. Il a un intérêt *personnel* (politique ou poétique) à engager l'action. On ne travaille pas *pour* les autres, on travaille à de l'émancipation collective qui passe par l'implication de soi. Être l'initiateur d'un projet pour soi est la condition pour que les autres puissent exister.

### 2 La production culturelle

Evitons le faux débat création-expression. L'action tend à ce que les personnes dont on parle soient tôt ou tard mises en position de production culturelle (et non pas de consommation culturelle même si cela peut passer par un détour ou une phase de type consumériste). Culturel est ici utilisé au sens générique du mot. Cela va de la production de connaissance à toutes les autres définitions de la culture que nous voudrions lui attribuer.

### 3 La modification du mode de développement

Cette production culturelle n'est pas sa propre finalité. Ici, l'action culturelle ne se donne pas «la culture» pour finalité. Elle doit interroger le mode de production, c'est-à-dire la socio-économie. Ces actions sont des actions métaphoriques, qui ont donc un statut de type symbolique : cela rend possible l'organisation de la confiance, la transformation symbolique du réel. L'action ne doit donc pas devenir «autonome».

### 4 La production d'action collective

Cette action doit accoucher de conflits, producteurs de nouvelles représentations.

### 5 L'opération d'alliances

Pour cause de modestie et de complexité, cette action collective ne peut être conçue que comme alliance (qu'il ne faut pas confondre avec partenariat). Il s'agit d'alliance contradictoire. Si l'identité MJC travaille *naturellement* avec ceux que l'on définit comme citoyens ou usagers, l'alliance est forcément avec les travailleurs. L'alliance usagers-citoyens-travailleurs, se réalise simplement dans l'alliance MJC-syndicats (on parle évidemment des syndicats de l'extérieur).

### 6 L'élargissement de la démocratie

Faire en sorte que ce que l'on peut générer entre soi (y compris dans le petit monde clos des associations) puisse créer de l'espace public, des débats publics. Cela consiste à repolitiser - dans le plus beau sens du mot - ce que nous avons entamé sur un autre registre (culturel, social, économique). Quelque soit le temps que cela prenne (autant commencer tout de suite à l'objectif ultime est bien d'élargir la démocratie, de créer plus d'espace public de débats sur la façon dont nous orientons la vie.

*Voici six balises que l'on peut utiliser comme analyseurs de nos actions, du point de vue des rapports entre éducation populaire et démocratie : une action impliquée de production culturelle en relation avec la socio-économie accouche, avec des alliances, de conflits producteurs pour élargir la démocratie. Ici l'éducation populaire agit principalement au niveau de la procédure de production culturelle, (d'échange réciproque de savoirs). c'est à dire d'accouchement cognitif, symbolique ou artistique de l'expérience des gens dont on parle : les usagers citoyens des MJC. Ces repères ne sont pas six commandements. Ils ne tendent qu'à rendre un petit peu plus tangible le mythe, l'utopie, ou la perspective «éducation populaire». Satisfaire un seul de ces critères peut prendre plusieurs années. La réduction, ou la déviation de ces critères reviendraient à justifier une action de type fermé fonctionnaliste (instituée) en jouant sur les mots.*



## 1) L'IMPLICATION PERSONNELLE

*Dans quelles conditions historiques pouvons nous faire de la médiation démocratique comme directeurs de MJC ? L'implication (de soi) dans l'action est un premier critère. Le porteur de projet est impliqué et fondamentalement intéressé à ce qu'il va générer, créer ou proposer. Il a un intérêt personnel (politique ou poétique) à engager l'action. On ne travaille pas pour les autres (laissons cela aux catholiques sociaux) on travaille à de l'émancipation collective qui passe par l'implication de soi. Être l'initiateur d'un projet pour soi est la condition pour que les autres puissent exister. L'implication personnelle n'est pas la motivation professionnelle et ne se résume pas à la question de savoir si le professionnel a envie de faire, ou s'il est motivés, mais au degré d'inconnue, de déstabilisation ou de mise en danger de lui-même auquel il consent, de façon à ce que cette action soit instituante avec lui et non pas instituée par lui.*

Ce premier critère semble facile à comprendre avec l'exemple de l'artiste, mais plus délicat de maniement avec le directeur de MJC ou le travailleur social qui a intégré qu'il était au service d'une population, et même qu'il n'agit pas lui-même. Les directeurs ne mettent pas en oeuvre directement de la danse ou du théâtre. Comment pourraient-ils justifier d'une raison personnelle et non pas professionnelle de s'intéresser à la chose ?

C'est ce qui rend ce critère très délicat, en réalité. Le travail social tel qu'on vient d'en parler est le travail social qui est défini au terme d'une dérive historique qui détache et déconnecte complètement l'institué social de l'instituant social, et où donc le social est un objet. Un objet de guerre : on parle de «groupes-cible». Si on met l'implication comme critère procédural numéro 1, c'est qu'il est effectivement devenu impossible d'engager un travail d'émancipation démocratique si on n'y est pas soi-même impliqué et intéressé. Certainement pas dans la forme - il ne s'agit pas d'être soi-même danseur pour générer de la danse ou acteur de théâtre - quand on parle d'implication, il ne s'agit pas d'émanciper les autres mais de s'émanciper soi, dans le travail que l'on fait avec les autres. C'est la condition pour que l'éducation populaire réponde à la notion-clé qui est la notion de «confiance», qui suppose la notion d'échange qui suppose elle-même la notion d'égalité. Aucun responsable ou aucun travailleur de MJC (car il y a un intérêt immense à associer à la réflexion le niveau des travailleurs-animateurs et le niveau des directeurs), ne peut dans l'état actuel des choses se prétendre agent

d'un système qui a du sens, d'un dispositif ou d'une institution qui a du sens ! Puisque grosso modo toutes les MJC sont instituées mais ne sont plus instituantes. Ce qu'on appelle implication de soi est le désir de renouer avec cette capacité instituante...le désir et le plaisir ! sans eux, le reste des critères est une plaisanterie.

Cette implication peut être résumée par : «moi, je veux être acteur et non plus agent.» Le paradoxe est donc que j'ai besoin d'être dans un dispositif qui soit instituant, c'est-à-dire dans lequel d'autres viennent prendre leur plaisir politique avec moi pour engager ce travail d'émancipation. Il faut un professionnel qui dise : «personne ne me dit ce que je dois faire» ! Pour parvenir à savoir ce qu'il faut faire, mon envie à moi est de me recréer une enceinte instituante, c'est-à-dire un dispositif dans lequel ce que l'on appelle les adhérents, ne sont plus des clients mais affrontent l'inconnue d'être citoyens : dans l'affaire, on ne sait pas ce qui va en sortir. Si ce désir là, de créer autour de soi de l'instituant qui permette à chacun d'entrer tout doucement dans le risque d'être acteur, si ce désir là n'est pas le point zéro de l'action, tout le reste de l'action n'est pas pensable. L'implication peut se penser à partir d'un horizon professionnel, si le professionnel fait l'aveu initial de ce que cet horizon professionnel n'a pas de sens si l'institution n'est pas instituante. Ceci suppose d'accepter de mettre en place des choses qui risquent de lui échapper, car c'est dans le désordre de cette inconnue que peut naître de la démocratie. Et c'est pourquoi ce premier critère est défini de façon paradoxale : par «implication» il s'agit de dire ici : «si vous ne bougez pas, je ne bouge pas non plus» ! Il s'agit d'entrer dans un processus de création d'action dans lequel le procédural est manifestement l'essentiel, à savoir : «comment puis-je mettre trois personnes ensemble avec moi qui commencent à réfléchir sur leur désir d'implication dans la création d'une opération ?

On ne peut valablement faire offre de procédures capables de créer elles-mêmes de l'offre, que si soi-même on est en position d'être co-acteur de cette offre. Si l'on fait une offre trop formaliste ou formelle, on ne parviendra pas à susciter une façon d'être dans les procédures, du côté des adhérents, pour qu'ils soient capables de faire offre eux-mêmes.



## 2) LA PRODUCTION CULTURELLE

*Évitons le faux débat création / expression.  
L'action tend à ce que les personnes dont on parle soient tôt ou tard mises en position d'offre, c'est à dire de production culturelle (et non pas de consommation culturelle même si cela peut passer par un détour ou une phase de type consumériste). "Culturel" est ici utilisé au sens générique du mot. Cela va de la connaissance à toutes les autres définitions de la culture que nous voudrions lui attribuer. La «production culturelle» n'est pas l'élaboration d'un «produit culturel». Il ne faut pas entendre ici la fabrication d'objet notamment artistique. L'artistique n'est que l'un des vecteurs qui permet aux acteurs de faire une offre culturelle (instituant) et non pas de consommer une offre instituée, c'est-à-dire de se situer comme producteurs de représentations.*

Attention, le détour par l'artistique n'est pas non plus à négliger comme média ou comme support. On pourrait évidemment s'attaquer directement et immédiatement au travail démocratique, mais c'est trop abstrait et conceptuel. Des médias qui peuvent être notamment artistiques : danse, musique ou théâtre, permettent à quelqu'un de faire offre à son tour. C'est l'établissement d'un langage commun. Il n'y a pas tellement de surplus d'énergie démocratique, sociale ou culturelle, aujourd'hui, qui puisse permettre d'imaginer que sans aucun médium d'activités, on puisse durablement mobiliser. Se passer des «médias» en question, pourrait être par exemple de réunir les gens autour d'une table pour faire bouger la vie dans un quartier, comme de constituer un conseil de jeunes ou de quartier. Mais cela semble désormais intenable. Même dans le cas d'un conseil de jeunes : pour que cela marche on ne va pas faire un radio-trottoir : «camarades, on fait un conseil de jeunes, exprimez-vous on vous écoute !». Manifestement il va falloir construire des propositions d'approche du réel qui permettront à ces désirs inassouvis de démocratie de se formaliser, de se matérialiser, d'apparaître... Cela peut être du Rock. Pourvu que ce ne soit pas de la consommation de rock ! La question n'est vraiment plus aujourd'hui d'engager quelque tactique que ce soit qui tente de rapprocher une offre supposée constituée de son côté, d'une demande supposée vaguement sourde et aveugle, de l'autre. Ce qu'on appelle ici une exigence de production culturelle, c'est que de quelque activité dont on parle, l'important en terme procédural c'est que ceux dont on parle y soient engagés d'une façon ou d'une autre comme co-producteurs. On prend soin de parler de «co-producteurs» plutôt que de producteurs purs, car ceci nous ramènerait à une division du travail culturel entre producteurs, diffuseurs et consommateurs, qui précisément ne nous convient pas. Ce que nous appelons co-producteur implique que dans l'activité en question il y ait une acquisition de la capacité de produire, de créer, d'exprimer, qui se construise sur de l'universalité : il ne s'agit pas d'engager des dispositifs de création dont l'enjeu soit tautologiquement la création elle-même. Quelque soit le registre de l'action envisagée, ce qui importe c'est que l'éducation populaire accouche de la transformation d'une expérience de vie en procédure d'attribution de sens, que cette procédure soit un savoir,

une création, une expression, peu importe pourvu qu'elle emprunte les moyens d'une universalité, c'est-à-dire que quelqu'un qui n'a pas cette expérience puisse entrer dans cette expérience.

Nous pouvons donner un exemple sur le corps. Prenons une MJC dans laquelle il y a un dispositif ou une action quelconque qui s'appelle «gymnastique douce», yoga, ou autre. Ce qui reste du consumérisme culturel, c'est que le dispositif en question conduise les adhérents consommateurs en question à la maîtrise du yoga ou de la gymnastique douce, ou même à la capacité d'en faire désormais sans autre guide, et même de l'apprendre à d'autres... Tout cela reste dans une approche typiquement consumériste de la culture. La différence entre cette démarche de consommation culturelle et une démarche d'éducation populaire, c'est qu'à la faveur de cet apprentissage, de cette appropriation des compétences de la gymnastique douce et du yoga, il se joue la transformation en intelligence sociale de l'expérience du corps dans notre société. Que cette expérience du corps soit l'expérience du travail (ou plutôt du massacre du corps dans le salariat), ou celle de la froideur des expressions corporelles dans les espaces publics, que ce soit la façon dont on se dépatille de son corps dans la relation aux enfants, que ce soit dans l'éducation domestique ou scolaire, etc., ce qui importe c'est qu'à la faveur de cette intrusion dans la technique du yoga ou de la gymnastique douce, il y ait transformation de l'expérience quotidienne du «capitalisme contre les corps» pour parler comme Deleuze, Guattari, Lyotard et consort... en quelque chose qui soit une expérience sociale, une connaissance, un savoir une expression, bref : une attribution de sens à ce que l'on vit.

Ce qui importe n'est pas qu'à travers l'activité numéro 87 de la MJC «X», les personnes maîtrisent le yoga, c'est qu'à l'occasion de leur maîtrise du yoga, elles soient capables avec d'autres, de l'une ou l'autre modalité de réflexion critique sur l'usage du corps dans la société. Cela peut-être n'importe quoi. Ce groupe peut s'organiser effectivement en groupe débattant, adresser des questionnements à l'école sur la façon dont le corps et l'esprit font l'objet d'un partage parapsychique dans la culture scolaire, peu importe, on entre ici dans des considérations de stratégies et d'opportunités locales. Ce qui importe c'est que comme travailleur ou directeur de MJC on ne vise pas la satisfaction de consommation culturelle : ici la maîtrise du yoga, mais que cette maîtrise soit une maîtrise sociale. La maîtrise sociale, c'est la capacité de réinterpréter le monde, politiquement, à la faveur de cette petite maîtrise qu'est le yoga.

On peut prendre la musique comme autre exemple. Si l'activité musicale donne lieu à des concerts, ce qui semble un minimum, ce qui est important ce n'est pas qu'il y ait du monde au concert. C'est que l'approche du concert, son amont, son déroulement et son aval, permettent aux gens qui ont traversé cette opération là d'être autrement attentifs, sur le plan de la critique politique, à la question de la «sonorité du monde». Tout ce qui organise du silence, du bruit, etc. Il importe qu'il y ait une généralisation de procédures d'interprétations du monde ensemble.



### 3) LA MODIFICATION DU MODE DE DEVELOPPEMENT

*Cette production culturelle n'est pas sa propre finalité. Ici, l'action culturelle ne se donne pas «la culture» pour finalité. Elle doit interroger le mode de production, c'est-à-dire la socio-économie. Ces actions sont des actions métaphoriques, qui ont donc un statut de type symbolique : il rend possible l'organisation de la confiance, la transformation symbolique du réel. L'action ne doit donc pas devenir «autonome».*

C'est le point de passage obligé de ce qu'on appelle «le mode de développement». Ce qui a priori fait défaut, c'est évidemment le détour par ce que l'on appelle l'économique. Les rapports socio-culturels existent dans les MJC mais ce qui manque c'est le détour par l'économique. Qu'est-ce que c'est que l'économique ? ce sont des rapports de production et de consommation. On peut prendre l'exemple de l'action théâtrale «Palace à Loyer modéré» à Marseille (transformation pendant huit jours d'un HLM en Palace, avec rolls, portiers, garçons d'étages, etc... par la compagnie Ilotopies) Ce qu'on appelle l'articulation d'une action culturelle sur le mode de développement dans le cas de cette réalisation théâtrale à Marseille, c'est que d'une façon ou d'une autre on s'arrange pour que cette action débouche sur deux questions du système de production de l'habitat : a - «Qu'est-ce que c'est qu'habiter ensemble ?»

En quoi cette opération culturelle peut conduire les habitants à faire intrusion dans les structures HLM pour contribuer à y définir les plans de l'avenir sur les cités, existantes ou à naître, (car c'est déjà sortir de sa cité que d'imaginer des cités à naître) ;

b - L'autre niveau, c'est évidemment de penser la ville, à un niveau supérieur. Il n'y a pas que des problèmes d'architecture, il y a aussi des problèmes d'urbanisme et de relations entre groupes sociaux et espaces urbains.

L'opération culturelle reste dans son statut métaphorique tant qu'elle ne débouche pas sur des prises de pouvoir culturelles relatives à l'organisation des actes de production des bâtiments et de la ville.

L'opération théâtrale en elle-même a son autonomie. Dans la fin de la vidéo qui a été tournée sur cette expérience, on voit le «debriefing» avec les habitants. C'est à ce moment là que l'on s'aperçoit que, sinon leur vie, du moins leur représentation du monde a changé un peu. Et c'est à ce moment là qu'il y a des responsabilités à prendre. Si on ne veut pas que la puissance métaphorique se perde, il faut alors l'instrumenter et lui proposer des voies et moyens d'expression. Ces gens là ont une autre représentation du monde, grâce à ces huit ou dix jours de représentation théâtrale sur leurs immeubles. Comment peut-on instrumenter l'aval de cela ? C'est évidemment du côté de l'office HLM. Dans les conseils d'administration des offices HLM on n'aborde jamais la question de l'architecture et de l'urbanisme. C'est considéré comme l'affaire des techniciens ! Ce n'est pas digne d'un conseil d'administration que de discuter de plans ! On ne discute jamais que lois et budgets, règlements et comptes. Jamais un plan n'arrive sur la table du conseil d'administration. Il faut le savoir, ce sont les

ingénieurs de ponts et chaussées qui sont supposés connaître leur métier. Il est extravagant de penser que les conseils d'administration ne se reconnaissent pas eux-mêmes une compétence sur le sens de la production des bâtiments et de la vie. C'est leur objet social pourtant !

L'aval de l'opération culturelle «palace en loyer modéré», se trouve donc ici. Il faut éviter toute instrumentation et induire les habitants dans un mensonge qui consisterait à leur faire croire qu'ils vont pouvoir transformer leur quartier. Mais, s'il s'agit de construire n'importe quoi, n'importe où dans un rayon de vingt kilomètres, que l'on fasse appel à eux ! Le mode de développement va en être modifié par le simple fait que l'on réinterprète cette puissance métaphorique de l'opération théâtrale en organisant de façon rigoureuse la confiance que l'on peut faire à la capacité de compréhension de la vie par ces habitants pour penser toute opération qui se ferait dans un rayon de vingt kilomètres.

On ne fait pas suffisamment confiance aux gens. On se contente généralement de faire confiance aux gens dans l'autogestion de la misère. Va-t-on repeindre les cages d'escalier en bleu ou en vert, choisissez ! ce sont des simagrées. En revanche, on reconnaît que l'expérience des barres est une expérience douloureuse. On reconnaît aussi qu'elle produit des choses dont on ne parle pas. Il faudrait en parler. Si on reconnaît que les techniciens ont pu se tromper à ce point, et que les habitants ont une vue claire et distincte, si on se permet d'accoucher de cela, de reconnaître que ce que l'on vit pourrait être différent si l'espace et le temps étaient différents, pourquoi se priver de leur science pour construire demain le moindre logement ?

Le plus important des critères d'une action d'éducation populaire est probablement la confiance. Et il ne faut surtout pas ramener la confiance à ce que les gens «aient confiance en eux-mêmes». On a confiance en soi quand les autres vous font confiance. Il ne s'agit pas de replier toujours les gens sur leur situation, il s'agit précisément de leur permettre de valoriser leur expérience de l'histoire pour l'histoire des autres. Il ne faut pas oublier cela. Sans cela on se décourage : Il ne s'agit pas de transformer le monde mais de montrer qu'il est transformable.



#### 4) LA PRODUCTION D'ACTION COLLECTIVE

*Cette action doit accoucher de conflits producteurs (de nouvelles représentations). Le « conflit » n'est pas une « dispute ». De ce point de vue, « l'action collective » n'est pas une action faite à plusieurs ! C'est une action d'un groupe social pour contribuer, face à d'autres, à transformer la régulation d'une série d'enjeux de société.*

Ce qu'on entend par l'action collective, se situe au-delà de la transformation de soi. Reprenons l'exemple du concert ou du yoga : ils sont dans une opération de transformation de soi. Cette transformation de soi, comme nous l'apprend l'histoire des mouvements sociaux, ne prend sens que quand elle devient transformation du monde. C'est à dire quand on dépasse le diptyque identité-opposition, pour entrer dans le triptyque identité-opposition-totalité. Mon souhait d'interpréter la sonorité du monde me porte à parler de la sonorité du monde à ceux qui n'ont pas fait partie de l'action. Parce que la sonorité du monde implique tous les autres et je suis obligé de déborder sur la place publique.

Mais attention : nous ne sommes pas encore là dans le sixième critère qui est « l'élargissement de la démocratie ». Tout simplement parce que ce débouché sur la place publique n'est pas un débouché de l'héraut ou de haut-parleur, c'est un débouché qui vise à ce que les divisions de la place publique deviennent plus compréhensibles, et pas seulement l'unité de ceux qui veulent occuper la place publique.

Ces six critères tendent à vérifier que notre action « civile » pourrait devenir « politique » et participer de l'élargissement de la démocratie, mais n'allons pas trop vite au politique et comprenons que nous avons besoin du civil pour y arriver ! Entre le critère N° 4 : « action collective » et le critère N° 6 : « élargissement de la démocratie », la conviction qui est la nôtre est que l'époque n'est plus à penser la société par référence à des divisions simples, où il suffirait d'occuper la place publique par un point de vue bien construit (celui de l'action collective), le « nous » qui nous sommes rendus service à nous-mêmes pour nous transformer par notre nouvelle l'intelligence du monde, sonore, corporelle, peu importe, ... cela ne suffit plus. Chacun, désormais, en fonction des intérêts propres de son action collective a besoin qu'il y ait de l'action collective, et qu'il y ait du débat démocratique. C'est-à-dire que les divisions soient acceptées dans leur complexité. Je vais prendre l'exemple de l'école. Il est devenu impossible pour les enseignants de faire de l'action collective autour de l'école sans nécessairement reconnaître qu'en face d'eux, les enseignés soient co-acteurs de ce débat. Il est indispensables aux enseignants comme aux enseignés de reconnaître que l'enseignement ne peut pas appartenir aux agents - ni même aux acteurs - de l'enseignement, mais que ces agents et acteurs d'un système de production fermé, ont besoin de se confronter à un point de vue qui n'est pas le leur, et qui n'est pas celui des consommateurs d'écoles que sont les parents. Ils ont besoin des « citoyens » en plus. Mais on peut prendre aussi l'exemple musical.

Soit un quartier « difficile », et une MJC au milieu. Des jeunes en déshérence, de la peur et de la méfiance, des problèmes de xénophobie, les vieux ont peur des jeunes, les Français ont peur des Arabes, etc. La MJC accède à la demande

primaire et spontanée de quelques jeunes d'organiser des ateliers de rap. Premier temps : on leur donne les moyens de faire du rap, mais on va essayer de rendre plus « intelligente » leur activité, d'y introduire des questions, de le faire avec d'autres, etc. La façon dont on va s'y prendre peut conduire à des formes de revendication sur la place publique. Le rap ne sera qu'un média pour poser la question de la vie dans cette cité. On peut s'attendre à des formes de revendication brute, voire brutale, ou de dénonciation (*société pourrie*) dans les textes et la musique. Mais pour que cela aille jusqu'à de l'élargissement de la démocratie, brailler au milieu du square n'est pas suffisant tant qu'il n'y a pas eu la confrontation avec des opinions, des points de vue, des intérêts, des situations « connexes » à défaut d'être antagonistes. Avant même d'arriver à l'interpellation politique au sens classique du mot, il faut que la place publique soit habitée, et qu'elle soit habitée par d'autres formes d'expression de cette relation au monde.

Si les rappeurs déboulent sur la place publique, et essaient de structurer « immédiatement » ce que ce médium du rap signifie, contre le politique local, cela risque fort - presque nécessairement - d'être un dialogue de sourd. Pour éviter cela, et dont pour civiliser le politique, il est important dès lors - et c'est bien là le seuil difficile à franchir - qu'un morceau du civil aille vers un autre morceau du civil. Que les jeunes rappeurs se demandent au fond, quel est le rapport à la musique et au son des vieux Français de souche ? Et le débat politique peut naître de cela.

Il faut ici le savoir faire des travailleurs de la MJC et de leur directeur pour montrer que cette impertinence et que cette interprétation sonore du monde a été travaillée en d'autres temps dans d'autres registres par d'autres qui vivent là. Si on peut faire comprendre que Brassens a un niveau d'impertinence, que Ferré ou Ferrat l'ont aussi et que même dans les guinguettes il y a d'autres traditions de relations entre le son et le monde, le débat politique peut naître aussi de cela. C'est bien là l'exigence et c'est bien là la difficulté. La difficulté n'est pas tellement de monter l'estrade avec le groupe de rap dessus. Il ne faut pas le « montrer », il faut le « faire montrer » par d'autres : les autres sont là.

Le problème est que souvent les festivals « inter-culturels » ne sont que des habillages consuméristes des marchands de musique. On ne propose pas ici de faire « raper » les vieux, mais que des cultures conflictuelles, des cultures du mouvement social, d'expression du rapport à l'histoire puissent se parler pendant qu'il en est encore temps. Ce n'est pas une parole commune, ni une parole unique. Et ce n'est pas « tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil » et que chacun danse sur le rythme de l'autre. Il s'agit de donner les moyens de construire une rencontre. Dès lors elle véhicule beaucoup moins de risques que l'absence de rencontre. Ce pourquoi la démocratie se construit dans la ville et uniquement dans la ville - (personne ne connaît de tradition de démocratie rurale) - c'est parce que la ville est baroque et qu'elle est confrontation de ce qui précisément ne doit pas se rencontrer. C'est bien ce désordre urbain et le plaisir de ce désordre qui crée les ferments de la démocratie. C'est ce que la MJC se doit d'alimenter.



## 5) L'OPERATION D'ALLIANCES

*Pour cause de modestie et de complexité, cette action collective ne peut être conçue que comme alliance (qu'il ne faut pas confondre avec partenariat). Il s'agit d'alliance contradictoire. Si l'identité MJC travaille naturellement avec ceux que l'on définit comme citoyens ou usagers, l'alliance à réaliser est forcément avec les travailleurs. L'alliance usagers-citoyens-travailleurs, se réalise simplement dans l'alliance MJC-syndicats (on parle ici des syndicats de l'extérieur). Cette alliance n'est pas un «partenariat» mais une action commune qui peut se construire à partir d'institutions et d'ordres différents, voire contradictoires ou antagonistes, pourvu qu'elle se construise.*

Pour reprendre l'exemple simple évoqué, il serait inepte de parler de «partenariat» entre «jeunes rappeurs» et «vieux brassensistes». Il ne s'agit pas de partenariat mais d'une action commune qui peut se construire à partir d'institutions et d'ordres différents, pourvu qu'elle se construise. Il n'est pas certain que n'importe quelle MJC soit capable de construire de l'action commune entre les vieux de la guinguette et les jeunes du rap. En revanche il est facile et peu coûteux d'y arriver au prix de quelques alliances et ouvertures dans des systèmes d'actions communes. Notamment ceux qui représentent l'identité des travailleurs, du monde du travail. Ce point de méthode là est tout à fait fondamental pour la raison suivante : Le concept d'éducation populaire s'est retrouvé isolé à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, au moment où les syndicats sont suffisamment institués pour commencer à se départir du travail culturel qui les fonde, où la tension entre l'appareil et le mouvement commence à se gagner au profit de l'appareil. Le clivage qui se fait à ce moment là entre la création syndicale et l'éducation populaire est l'internalisation même du clivage du capitalisme entre un travail qui n'a pas de sens et une vie qui devrait en avoir. Cette internalisation du clivage du capitalisme se retrouve à tous les niveaux de la vie quotidienne de nos sociétés, et s'institutionnalise notamment dans le travail des MJC, dont on sait qu'il est depuis les origines adressé au monde populaire en ce qu'il n'est plus au travail - c'est-à-dire après les heures. C'est bien ce syndrome du travail qui n'a pas de sens et de la vie qui en aurait malgré le travail qui paraît le syndrome déclencheur de la crise des 25 dernières années et le révélateur de la crise du compromis social démocrate. Il paraît donc le contrepoint à partir duquel on peut construire de nouveaux conflits. Un point de méthode systématiquement intéressant est de chercher tout ce qui dans l'espace et le temps, peut remettre en rapport des mouvements d'émancipation de la vie quotidienne, et des mouvements d'émancipation du travail. Les mouvements d'émancipation du travail étant discrets ces derniers temps, il est clair que la balle est du côté de la vie quotidienne.

On pourrait objecter qu'il est trop tard maintenant que l'éducation populaire s'est définie depuis longtemps comme une intervention sur le temps de non-travail ? Mais il y a deux changements historiques majeurs, depuis ce

boulonnage de la question, qui nous obligent à penser autrement.

- le premier c'est que c'est cette organisation là de la vie en société, ce clivage entre le travail et la vie quotidienne, cette régulation, fait qu'il y a quelques millions de personnes qui n'ont plus accès au travail, et qu'un nombre infiniment plus grand s'embête au travail. Or on peut miser sur ce clivage tant que la croissance alimente le développement, et que l'intégration au travail par la massification de la société salariale est en train de se faire. Dans ce cas, le pôle salarial est le pôle d'intégration, et on peut effectivement, en attendant que cela se réalise, travailler à l'émancipation du reste. Gagner pendant huit heures de quoi s'épanouir pendant quatre heures, cela se tient tant qu'on a encore capacité d'accès aux huit heures. Dès lors qu'une partie importante de la population, de par les dysfonctionnements de ce qui se passe dans ces huit heures, n'a plus accès à l'entrée dans ces huit heures, on ne peut plus leur parler d'émancipation de la vie quotidienne. Or le travail a été, reste et sera le grand intégrateur.

Aujourd'hui, un quart de la «population assurée» passe par un statut de chômage d'une façon ou d'une autre. On peut difficilement encore accepter le clivage à partir du moment où un des deux pôles d'organisation du clivage déstabilise massivement l'autre. On ne peut pas s'émanciper dans la vie quotidienne si on n'est pas au moins d'une façon ou d'une autre intégré au monde du travail.

D'autre part, les mutations du système productif lui-même réincorporent économie et culture : ce qui sort de ces entreprises est plein de sens, ce qui n'était pas le cas du temps où l'on produisait des billes de chemins de fer, des rails et des marchandises simples. Dès lors que les marchandises sont complexes, c'est-à-dire pleines de culture elles-mêmes (jusque y compris dans les marchandises les plus ordinaires et les plus accessibles, il va être difficile de continuer à faire semblant de croire que la production n'a pas de sens. La prise de conscience progressive des contradictions que génère le système productif (la plus simple à comprendre étant la contradiction environnementale), ne nous permet plus non plus de considérer qu'il y a d'une part un marché aveugle, et d'autre part des techniques de réparation de la vie. Il faut faire le lien. Si le lien économie et culture est ouvert, (-pour le pire sous le registre de l'hégémonie marchande), notre problème à nous est alors de travailler le rapport entre le social et la culture, à propos de l'économie, (pour le meilleur sous le registre de la démocratie économique).

Vouloir intégrer par des actions d'épanouissement individuel ou collectif des jeunes qui n'ont pas accès au marché de l'emploi semble alors n'avoir pas de sens. Leur proposer, à défaut de travail, des activités - par exemple comme dans le cas de café-musique, où l'on suppose qu'une activité de production artistique remplacera une activité de production tout court est l'hypothèse du fascisme doux ! Le projet du fascisme n'avait pas d'autre modalité que d'occuper des gens privés de travail. C'est une technique de



psychologisation et d'institution d'une dualité durable : il y aurait matière à parler du travail pour ceux qui sont intégrés, et il y aurait un travail d'émancipation de la vie quotidienne pour ceux qui ne le sont pas. Ce théorème, qui est le théorème libéral, est aussi le théorème marxiste dominant qui propose - puisque le travail est définitivement hétéronome - de prendre sa revanche en dehors du travail. On peut considérer au contraire que c'est parce que le travail est hétéronome (défini par d'autres) qu'il devient aujourd'hui exclu, et que le noeud du problème est de ne pas de travailler le rapport social-culture indépendamment du rapport économie-culture. Pour prendre en compte les rapports économie et culture dans le rapport social-culture, il faut terminer le triangle, c'est-à-dire se demander quel est le pouvoir du social sur l'économie ? Ce pouvoir que l'on appelait le thème de la « démocratie économique » se réduisait à la démocratie salariale : « quel pouvoir pouvons nous avoir sur ce que nous faisons, étant donné par ailleurs certaines lois intangibles », ce qui fait que l'on ne s'intéresse pas à la production et ni au travail. (Ceci jusqu'y compris dans sa version chrétienne protestante de l'autogestion). Le problème est de ramener l'axe socio-culture sur l'axe socio-économie, pour faire en sorte que les questions du sens puissent interroger les questions de production. Cela ne se fait pas au niveau de la consommation (c'est un peu tard) mais au niveau de la production. Cela veut dire que quand on travaille l'axe social-culture dans la vie quotidienne (ce qui est l'axe de travail des MJC), il y a avantage à chercher des alliances (on ne tire pas l'absolu d'un coup de revolver) pour qu'interviennent dans le débat des expressions sur le non sens qui se joue au niveau de l'activité productive. Mais la MJC ne peut pas le faire toute seule. C'est bien pour cela que des alliances sont nécessaires. « Tirer l'absolu d'un coup de revolver » consisterait effectivement à transformer les consommateurs de yoga en critiques du travail. Ce serait un peu rapide. La façon de faire des années soixante-dix (j'attire des gens et j'en fais des révolutionnaires) était un peu impatiente ! Quand il y a moyen de faire un court-circuit faisons-le, mais tout l'indique qu'on ne sait pas le faire... tout indique qu'on ne peut faire un événement musical sur Renault qu'au moment où Renault ferme ! (C'est la mémoire sonore de Renault, que Nicolas Frize a faite quand Renault était fermée). Il faut donc passer par des alliances qui sont des constructions de points de vue différents. Ces rencontres paradoxales, ce sont des échanges d'ions et d'électrons par lesquels chacun se rend compte qu'il est le théâtre de l'autre, car c'est là qu'il y a ouverture. Avec les syndicats notamment, car on n'a pas intérêt à se passer de l'histoire, et que les travailleurs se sont donnés des organisations, même si elles sont dans l'état où elles sont. On réinventera d'autant mieux une capacité de débat et d'analyse et d'élucidation des contradictions si on joue cette mise à jour de l'histoire, qui ne se fera pas indépendamment de ce qui reste de l'histoire. Sans ces alliances avec le monde du travail, on ne peut pas sérieusement envisager de répondre du critère 3 qui est l'intervention sur le mode de développement. (voir l'exemple de "Palace à Loyer Modéré")

## 6) L'ELARGISSEMENT DE LA DEMOCRATIE

*Faire en sorte que ce que l'on peut générer entre soi (y compris dans le petit monde clos des associations) puisse créer de l'espace public, des débats publics. Cela consiste à repolitisier - dans le plus beau sens du mot - ce que nous avons entamé sur un autre registre (culturel, social, économique). Quelque soit le temps que cela prenne (autant commencer tout de suite à l'objectif ultime est bien d'élargir la démocratie, de créer plus d'espace public de débats sur la façon dont nous orientons la vie.*

Mais ce n'est pas le simple fait d'apparaître sur la place publique ou de discuter entre soi qui constitue un élargissement de la démocratie. C'est un arbitrage consécutif à l'expression d'un conflit et à sa mise en délibération. L'élargissement de la démocratie n'est pas dans le compte-rendu public de l'action mais dans ses effets ou ses conséquences publiques. (Voir précédemment l'exemple des rapiers).

### Pour conclure

Voici six balises que l'on peut utiliser comme analyseurs de nos actions, du point de vue des rapports entre éducation populaire et démocratie : une action impliquée de production culturelle en relation avec la socio-économie accouche, avec des alliances, de conflits producteurs pour élargir la démocratie. Ici l'éducation populaire agit principalement au niveau de la procédure de production culturelle, (d'échange réciproque de savoirs), c'est à dire d'accouchement cognitif, symbolique ou artistique de l'expérience des gens dont on parle : les usagers citoyens des MJC.

Les échecs sont aussi intéressants à analyser si ils permettent de constater ce qui a manqué des six paramètres envisagés :

Six échecs possibles sont donc :

N°1) : En fait les responsables de l'action n'en avions personnellement rien à faire..

N°2) : On a oublié de mettre les gens en production et en responsabilité

N°3) : On n'est pas parvenu à finaliser la transformation d'une production culturelle en changement social ou socio-économique

N°4) : On n'a pas transformé ce qui précède en action collective - c'est à dire en conflit - parce qu'on a eu peur du conflit (comme souvent)

N°5) ce qui a manqué (mais qui pourrait se faire demain), c'est l'alliance. On est resté entre soi.

N°6) on a réussi tout ce qui précède mais on a oublié de le mettre sur la place publique. C'est resté secret



## Bibliographie

---

BARTHÉLEMY Martine, *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, Presse de Sciences Po, 2000

BARTHÉLEMY Martine, *Les associations dans la société française : un état des lieux*, Cahiers du CEVIPOF, n°10, Paris, CEVIPOF, juin 1994, tome 1,

BEZES Philippe, « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 3, n°193, 2012 : 16-37

BESANÇON Emmanuelle, CELLE Sylvain, CHOCHOY Nicolas, GUYON Thibault, MARTELL Yannick « *Le Social Impact Bond : vers une financiarisation de l'économie sociale et solidaire ?* », XV<sup>e</sup> Rencontres du RIUESS. Reims, 2015

BEZES Philippe, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, PUF, 2009

BOLTANSKI Luc, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, éditions de Minuit, 1982

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, "NRF essais", 1999

CHEVALLIER Jacques, « L'association entre public et privé », *Revue du droit public et de la science politique*, 4, 1981

DARBON Dominique (dir.), *La politique des modèles en Afrique. Simulation, dépolitisation et appropriation*, Éditions Karthala et MSHA, 2009

DARBUS Fanny, HÉLY Mathieu, « Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions. Étude auprès des adhérents de Ressources Solidaires », *RECMA*, n°317, 2010

DE GAULEJAC Vincent, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, 2005

DE GAULEJAC Vincent, *La recherche malade du management*, Versailles Cedex, Éditions Quæ «Sciences en questions», 2012

DEFRASNE Jean, *La vie associative en France*, Paris, PUF, coll. « que sais-je », 1995

DESROSIÈRES Alain, *Pour une sociologie historique de la quantification : L'Argument statistique I*, Presses de l'École des Mines de Paris, 2008

DONZELOT Jacques, ESTÈBE Philippe, *L'État animateur : essai sur la politique de la ville*, Esprit, 1994

GÉRÔME Clément, « L'entrepreneuriat social en France: un renouvellement des discours et des pratiques au sein secteur associatif? », *Lien social et politiques*, n°72, pp 75-90, 2014

HELY Mathieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, 2009

HIBOU Béatrice, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, Paris, 2012

LEFEVRE Sylvain, OLLITRAULT Sylvie, « Les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International. », *Sociologies pratiques* 2/2007 (n° 15), p. 97-110

POUJOL Geneviève, *Éducation populaire : histoire et pouvoirs*, Paris, Éditions ouvrières, 1981

ROBERT Cécile, « Les transformations managériales des activités politiques », *Politix*, n° 79, 2007 : 7-23

SANDRIER Jean-Claude, *Associations et politique de la ville*, Paris, La documentation française, 2001

SORIAT Clément, *Les acteurs associatifs et la lutte contre le sida au Bénin : de la professionnalisation au gouvernement des corps*, Thèse pour le doctorat de science politique, Université de Lille 2, 2014

SPANOU Calliope, *Fonctionnaires et militants – L'administration et les nouveaux mouvements sociaux*, L'Harmattan, 1991

#### Autres sources :

Inculture(s) 9 - Le management : « Une autre histoire du management et de la qualité »

Conférence gesticulée par Annaïg Mesnil et Alexia Morvan de la Scop « Le Pavé » (Coopérative d'éducation populaire)

« L'évaluation, arme de destruction », *Le Monde Diplomatique*, par Isabelle Bruno et Emmanuel Didier, mai 2013