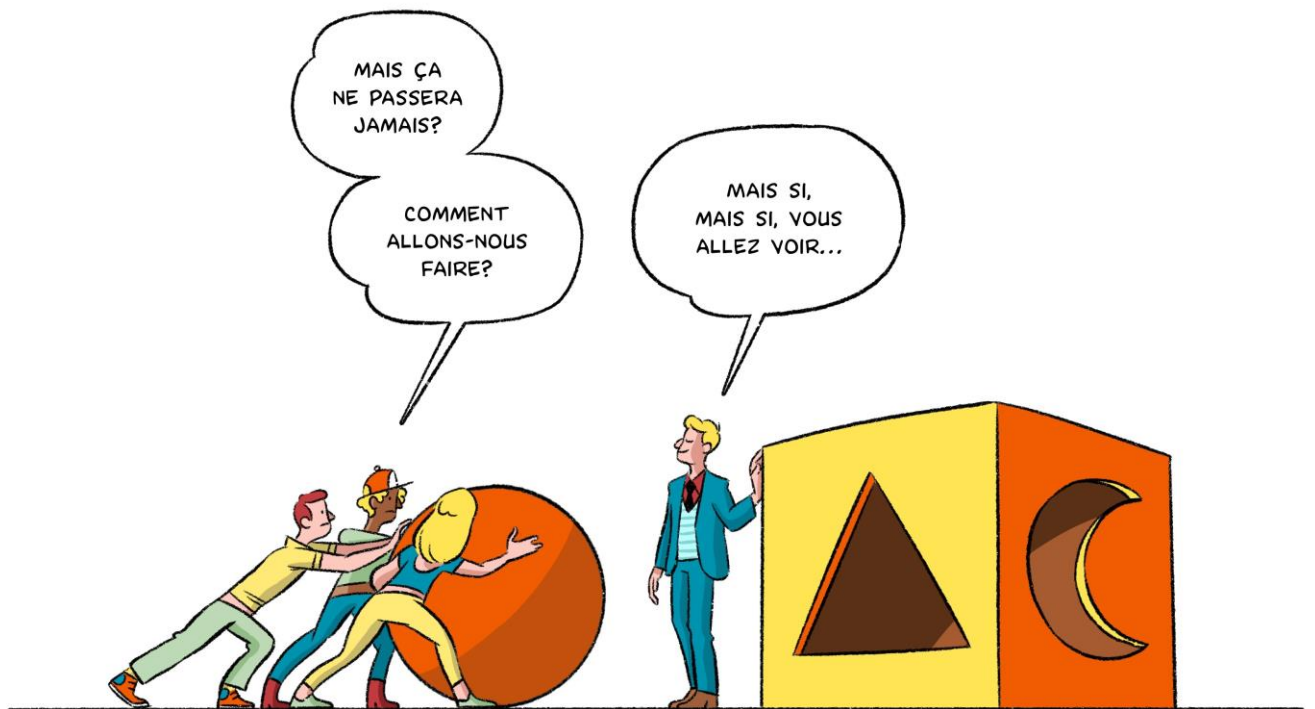




De la gestion aux gestes.

Les pratiques participatives et délibératives comme levier de dynamique interne



De la gestion aux gestes.

Les pratiques participatives et délibératives comme levier de dynamique interne

Voilà presque dix ans, notre association était interpellée par un de ses membres. Cette fédération dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle était confrontée à une politique du fait accompli émanant de son ministre de tutelle. Celui-ci avait en effet entamé un travail d'adaptation du cadre législatif en passant commande d'une évaluation des pratiques du secteur auprès d'une société anonyme de consultance, négligeant une possible co-construction avec les acteurs eux-mêmes. En réaction, nous avons alors publié un article critique déconstruisant l'emprise croissante de la pensée managériale sur les politiques publiques et invitant acteurs associatifs et pouvoirs publics à d'autres manières de « faire politique » : co-construction, co-évaluation et co-expertise.

En 2012, Citton proposait déjà de renverser ce qu'il qualifiait d'insoutenable à savoir : « *dictature des marchés, politiques d'austérité, inégalités sociales, catastrophes environnementales, crises démocratiques* » et nous invitait à une opération de renversement nécessitant selon lui d'investir « *une politique des gestes qui fasse contrepoids aux politiques de la gestion* »¹. Dix ans plus tard, cet insoutenable n'a fait que s'alourdir. Et la réponse politique a bien peu évolué. Si cette référence à une politique des gestes pouvait paraître assez désincarnée à sa première lecture, elle résonne davantage aujourd'hui. En effet, nous avons depuis lors expérimenté quelques pratiques et dispositifs qui peuvent être vus comme des formes de résistance et ripostes aux multiples politiques néolibérales qui génèrent une barbarie dont on aperçoit de plus en plus les formes concrètes.

Les fins et les moyens

À coups de réformes politiques et constitutionnelles depuis 1970, la Belgique a évolué vers un État fédéral composé de plusieurs Communautés et Régions qui se sont emparées de la question du «monde d'après», ce que de multiples associations n'avaient pas manqué de leur suggérer. La Wallonie, par exemple, a étiqueté son dispositif de l'anglicisme « Get Up Wallonia ! » et en a confié le pilotage à une agence de consultance internationale. La construction de ce nouveau plan stratégique comprend la mise en place d'un comité d'experts universitaires, la création de groupes de travail réunissant quelques acteurs de la société civile dont la représentativité est questionnable, le lancement d'un site web sur lequel les citoyens peuvent formuler, individuellement, des propositions.

Une fois de plus, cette réponse apportée par les pouvoirs publics peut être qualifiée de managérialiste dans la mesure où les actions mises en œuvre par le politique n'ont pas été précédées d'une réflexion sur les causes de la situation, ni sur les possibles partenaires. Le managérialisme peut être défini comme «*un système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion*»². Une des caractéristiques de cette approche est l'importance prise par la rationalité instrumentale, c'est-à-dire l'adaptation et la subordination des moyens aux fins. Le comment l'emporte sur le pourquoi et le pour qui. Alors que, comme nous le rappelle Eynaud³, la question devrait à la fois être de nature politique et éthique : quelles sont les fins de nos moyens et, en même temps, quels sont les moyens qui serviront bien nos fins ?

Pratiques expérimentales

Face à ces constats identiques à une décennie d'écart, un premier niveau de réponse est apporté par les pratiques mises en œuvre au sein des associations elles-mêmes qu'elles concernent la recherche, l'évaluation, la gestion, l'innovation ou la participation.

Il arrive que les pratiques associatives intéressent les chercheurs. Mais plusieurs risques existent tels que l'instrumentalisation, la dépossession des savoirs, l'imposition de méthodes d'observation ou d'analyse ou encore de cadres de pensée non questionnés de la part des chercheurs. Les pratiques de recherche-action peuvent être vues comme une alternative à ces dérives en ce qu'elles entremêlent les objectifs d'acquisition de connaissances et de transformation des actions sur le terrain. Pour assurer une cohérence entre les fins et les moyens plusieurs points d'attention sont identifiables : qui participe et à quel titre ? Comment la question de la recherche est-elle construite, formulée et finalement choisie ? Comment arriver à construire de nouveaux savoirs et à les rendre utiles à la transformation sociale ? Que devient la parole des personnes les plus faibles impliquées dans la démarche, durant et au terme du processus ? Quels sont les effets de la recherche sur les personnes impliquées et sur le collectif ainsi

constitué ? De nombreuses associations se réapproprient ainsi la production de « *savoirs sociaux stratégiques* »⁴ en se lançant dans ces démarches de recherche participative. Stengers nous invite à cultiver un nouvel art du récit, c'est-à-dire à diffuser les histoires techniques des expérimentations réussies : « *Nous avons désespérément besoin d'autres histoires, des histoires racontant comment des situations peuvent être transformées lorsque ceux qui les subissent réussissent à les penser ensemble. Non des histoires morales, mais des histoires techniques à propos de ce type de réussite, des pièges auxquels il s'est agi, pour chacune d'échapper, des contraintes dont elle a reconnu l'importance bref des histoires qui portent sur le penser ensemble comme œuvre à faire* »⁵.

Face à la montée en puissance de la notion d'évaluation d'impact social mais aussi plus particulièrement d'une approche et de pratiques managériales, une alliance inédite d'associations belges et françaises a entamé une recherche-action qui a abouti à des contre-propositions et un déplacement méthodologique. Plutôt que de se focaliser sur des outils (comme l'emblématique Social Return on Investment) ou d'en suggérer de nouveaux, la proposition que nous mettons actuellement en pratique ressemble davantage à une démarche continue⁶. Elle intègre la question du pourquoi de l'évaluation, la question d'avec qui la mener et enfin celle de la cohérence entre les réponses à ces questions préliminaires et les outils à mettre en œuvre. Elle insiste aussi sur la distinction à opérer entre mesure de résultat et évaluation d'impact. La réponse a donc consisté à déplacer à plusieurs reprises le questionnement : non pas des outils mais une démarche, non pas des résultats mais des impacts.

Alors que de nouveaux outils sont imposés aux associations par des financeurs privés voire même publics, il est crucial de proposer des alternatives et de porter un plaidoyer en vue de changer la donne. Dernier exemple en date : la généralisation d'un outil de gestion (Key Performance Indicators) pour la justification de financements publics, qu'ils soient accordés à des PME ou à des associations. Dans ce dernier cas, comment ne pas voir l'incohérence entre les fins du projet et les moyens imposés pour en rendre compte ? L'imposition d'outils provenant du management aux associations est le signe d'une idéologie et d'une « *domination gestionnaire* »⁷. Celle-ci consiste à modifier les formats des épreuves. Derrière ces nouveaux outils présentés comme neutres (comme les cadres logiques, le plan stratégique, les indicateurs SMART...) se cachent en fait des modèles basés sur l'efficacité et sur des conceptions du temps qui peuvent s'avérer délétères pour l'action associative. Il est donc crucial que les associations identifient les composantes de ce modèle qui s'insinue tel un cheval de Troie : efficacité instrumentale (causalité simple entre moyens et fins), logique de projet (temporalité courte, intensive, maîtrisable et délimitée), modélisation préalable de l'action et prédictibilité de ses effets. Des contre-pratiques nombreuses et diverses existent pourtant. Elles naissent au plus près des situations vécues et des interactions entre les acteurs associatifs et leurs publics. Il reste qu'une difficulté à leur diffusion est leur valeur toujours

particulière et jamais universelle, soit la prétention inverse de celle des outils de gestion. Ceux-ci sont toujours présentés comme universels, ce qui contribue sans doute à leur pouvoir de fascination.

En ce qui concerne les pratiques d'innovation, un concept issu du management (les parties prenantes ou stakeholders) nous paraît pouvoir être utilement détourné. A la suite de Callon, nous promovons l'utilisation de l'image des « *parties surprenantes* »⁸ qui propose une politique d'innovation sociale plaçant au centre les groupes marginalisés ou exclus. Il en résulte parfois de nouvelles associations ou de nouveaux services fruits d'un agir en commun explorant des solutions, organisant la confrontation, composant de nouveaux arrangements par un processus d'essais et erreurs.

Enfin, en ce qui concerne les pratiques participatives, nous constatons régulièrement une demande des acteurs à propos de leur mise en place. Il est vrai que les solutions sont abondantes présentant souvent des outils prêts à l'emploi. A cet endroit, une démarche de formation fondée sur un questionnement commun autour des motivations, du périmètre, de l'objet de la participation apporte des éléments de réponse avant d'envisager la création et l'utilisation d'outils adaptés.

Construire une riposte commune

Le point commun entre ces multiples évolutions, outre la recherche de cohérence entre les moyens et les fins, concerne la posture à privilégier lorsque qu'un collectif est confronté à un problème résultant des politiques managériales. Le concept d'« *enquête sociale* »⁹ de Dewey procure des clefs sur la manière de résister et riposter aux dérives pointées plus haut. Les composantes d'une enquête sociale et ses particularités méthodologiques sont présentées par Dacheux et Goujon comme les ingrédients d'une démocratie radicale et délibérative¹⁰. Elles constituent autant de conditions pour que les pratiques alternatives au sein des associations soient porteuses de sens et de transformation. Par « *enquête sociale* », Dewey entend la démarche par laquelle, face à une situation problématique, des personnes affectées par celle-ci initient un processus expérimental qui, outre l'identification des problèmes, formule des hypothèses, teste des solutions politiques concrètes et partage publiquement ses résultats. À ces étapes d'une mise en mouvement, il faut ajouter quelques éléments méthodologiques clés. Le public se constitue chemin faisant ou plus précisément prend conscience de lui-même au cours de l'exercice même de l'enquête. La participation au processus reste volontaire. Les solutions co-construites par une enquête sociale ne sont ni définitives (car les problèmes continuent à évoluer eux-mêmes) ni totalement consensuelles (car les divergences d'intérêt ne sont pas effacées magiquement mais plutôt cultivées au cours de l'enquête et peuvent se retrouver dans la traduction des solutions en décisions politiques).

Prenons un exemple de ce qui pourrait être vu comme une « *enquête sociale* ». Le G1000 est un dispositif de démocratie délibérative qui a été lancée par un groupe de citoyens, soutenu par une fondation d'utilité

publique et organisée par un collectif de volontaires. Il a consisté en la délibération de plus de 700 citoyens, choisis par tirage au sort, sur plusieurs thématiques sélectionnées à la suite d'une consultation publique en ligne : sécurité sociale, répartition des richesses en temps de crise et immigration. Ce premier acte a donné ensuite naissance à la formulation de recommandations politiques présentées à la presse en présence de divers présidents d'assemblées parlementaires. Cette initiative a vu le jour alors que la Belgique était empêtrée dans une xième crise politique en raison des difficultés à former un gouvernement de coalition à l'issue d'élections parlementaires. L'originalité et la force de l'expérience (même s'il s'agira d'évaluer dans le temps ses effets réels) est d'avoir été récemment institutionnalisée dans une des entités fédérées que compte la Belgique : la Communauté germanophone qui est compétente dans les matières culturelles, l'enseignement, la formation et l'emploi, la famille et les affaires sociales et assure la tutelle des pouvoirs locaux. Cette entité fédérée est caractérisée par la petite taille de son territoire et de sa population (76.000 habitants). Baptisé « *dialogue citoyen permanent* », le dispositif est unique en son genre à trois égards: son lien étroit (quasi institutionnel) avec une assemblée législative, son caractère permanent et sa conception combinant deux types d'instance (un conseil citoyen permanent et des assembles citoyennes ponctuelles)¹¹.

Pour conclure, pouvons-nous répondre aux questions posées au départ ? Que peuvent penser et faire les associations face aux risques démocratiques actuels, elles qui sont de plus en plus engoncées dans des contraintes managériales ? Quels sont les gestes qu'elles auraient à poser dans la situation actuelle ? Les pratiques démocratiques et participatives dont elles se prévalent constituent-elles réellement des leviers d'action et de réflexion ? Et ceux-ci sont-ils suffisants ?

Une première piste est de poursuivre et approfondir la politique d'expérimentation à laquelle les associations contribuent certainement d'ores et déjà. À parcourir les dynamiques sur lesquelles repose une telle politique d'expérimentation, on comprendra qu'il ne s'agit pas d'une voie de facilité : *«Expérimenter, c'est constituer un contre-pouvoir à l'intérieur même des situations. Expérimenter, c'est faire advenir de nouvelles formes de vie et d'activité, de pensée et de création. Expérimenter, c'est se montrer aussi inventif et créatif que le sont les formes contemporaines de pouvoir. Expérimenter, c'est opposer aux dispositifs de domination une puissance d'autonomie et de singularisation. Expérimenter, c'est faire varier une situation pour en moduler les perspectives. Expérimenter, c'est déployer une question à l'endroit même où les institutions imposent une solution»*¹².

Cette première voie est mise en œuvre par les associations depuis de nombreuses années. Ses résultats sont visibles mais à l'heure où les pressions insoutenables augmentent de toutes parts, on est en droit de s'interroger sur son insuffisance. Les associations expérimentent presque sans le vouloir, presque consubstantiellement. Et si elles se mettaient désormais à expérimenter davantage consciemment, en le

revendiquant et l'assumant, mais aussi plus collectivement ? Une visée peut être ajoutée à cette politique de gestes : celle de reconfigurer durablement les rôles que les associations sont amenées à jouer dans la société. Le fait de travailler à ce que les nombreuses associations, à l'instar d'un groupe de musique ou d'un orchestre, « *se sentent participer à un même geste commun, quoiqu'ils exécutent tous des gestes très différents entre eux* » peut certainement transformer les gestes associatifs anciens en nouveaux vecteurs de renversements des pressions.

¹ Citton, Y., 2012, *Renverser l'insoutenable*, Paris, Seuil, p. 157.

² Chanlat, J.F., 1998, *Sciences sociales et management*, Paris, Eska cité par Hoarau, C. et Laville, J.L., 2013, *La gouvernance des associations*, Toulouse, Eres, p. 142.

³ Eynaud, P. et de França Filho, G. C., 2019, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Toulouse, Eres.

⁴ Selon les termes de Luc Carton, inspecteur retraité du service de l'éducation permanente de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

⁵ Stengers I., 2009, *Au temps des catastrophes. Résister à la barbarie qui vient*, Paris La Découverte, p. 173.

⁶ Sur cette démarche, voir : www.projetvisesproject.eu. Sur le sujet, lire aussi Jany-Catrice, F. et Clotuche J., 2017, « Evaluation de l'impact social. Derrière les techniques, des enjeux sociopolitiques », *SAW-B* [en ligne : <https://frama.link/GMyZv28->].

⁷ Boltanski, L., 2009, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard.

⁸ Mortier, Q., 2013, « Innovation, innovation sociale et innovation sociétale. Du rôle des parties surprenantes », *SAW-B* [en ligne : <https://colibris.link/ghYti>].

⁹ Dewey, J., 2008, *Le public et ses problèmes*, Paris Gallimard, cité par Dacheux, E. et Goujon, D., 2020, *Défaire le capitalisme, refaire la démocratie. Les enjeux du délibéralisme*, Toulouse, Eres, p. 234 et sv.

¹⁰ Dacheux, E. et Goujon, D., 2020, *op.cit.*, Toulouse, Eres.

¹¹ Niessen, C. et Reuchamps, M., 2019. « Le dialogue citoyen permanent en Communauté germanophone », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 21(2426), p. 5-38.

¹² Nicolas-Le Strat, N., 2007, *Expérimentations politiques*, Montpellier, Fulenn cité par Citton, Y., 2012, *Renverser l'insoutenable*, Paris, Seuil, p. 123.

SAW-B

Avec le soutien de



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Quentin Mortier

Relecture : Mathieu Vanwelde, Joanne Clotuche et Jean-François Herz

Illustration : Pierre Lecrenier