



L'Education change le monde

LE PROJET COMME OUTIL DE PÉDAGOGIE SOCIALE

Le cas de la démarche d'accompagnement
des projets en éducation chez Aide et Action

LE PROJET COMME OUTIL DE PÉDAGOGIE SOCIALE

LE CAS DE LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DES
PROJETS EN ÉDUCATION CHEZ AIDE ET ACTION.

Patrick Clerc, formateur consultant, Equi-Libre
Sous la direction de Pamela Orellana, Aide et Action
France, Europe

Juin 2013

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	5
2. LE CONTEXTE D'INTERVENTION D'AIDE ET ACTION EN FRANCE.....	6
Aide et Action, acteur de l'éducation en France.....	6
Aide et Action : accompagnement du projet d'école et du Projet Éducatif Local.....	6
1. <i>Le projet d'école</i>	6
2. <i>Le Projet Éducatif Local</i>	8
Aide et Action : partenaire et accompagnateur de processus	9
Méthodologie de capitalisation de l'expérience	9
3. LES CONCEPTS ET LES OUTILS CLÉS DE LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT D'AIDE ET ACTION	10
Regard sur le positionnement d'Aide et Action.....	10
1. <i>Synopsis de l'intervention d'Aide et Action dans le Val d'Oise</i>	10
2. <i>Projet, accompagnement, intervention, recherche-action... quel positionnement d'Aide et Action ?</i>	12
Ce qui caractérise la démarche projet d'Aide et Action.....	15
1. <i>La démarche instituante</i>	15
2. <i>La démarche d'accompagnement par la recherche-action formation</i>	17
3. <i>Les principes « nodaux » de la démarche d'accompagnement par la recherche-action formation</i>	17
4. DU PROCESSUS D'AUTODÉTERMINATION À L'« AUTEURISATION »	26
5. CONCLUSION	28
6. BIBLIOGRAPHIE	29



1. INTRODUCTION

Après cinq ans d'accompagnement de projets dans le domaine de l'éducation en France, Aide et Action a souhaité capitaliser cette expérience. Les projets d'Appui des projets d'école et du Projet Éducatif Local, dans le Val d'Oise, révèlent un positionnement et une méthodologie de travail en émergence, mais fortement inspirés de l'intervention de l'association au niveau international.

Le but de ce travail de capitalisation est de mettre en exergue la structure conceptuelle, éthique et politique qui a orienté les modes d'accompagnement d'Aide et Action dans le contexte français.

Ce document s'adresse d'abord à l'association Aide et Action elle-même (bénévoles, gouvernance et salariés) qui s'engage en 2013 dans un processus de mutation pour favoriser davantage l'innovation en éducation. Il est également destiné aux partenaires de l'association (collectivités territoriales, associations, institutions étatiques et bailleurs). Sa vocation est de servir d'amorce pour la démarche d'Aide et Action dont le but est d'entamer un dialogue avec les différents acteurs éducatifs dans une logique de partage d'expériences et d'enrichissement des pratiques d'accompagnement.

Ce travail a été réalisé par l'équipe de la mission éducative d'Aide et Action France, Europe : Mahfou Diouf, Responsable des actions éducatives, Pamela Orellana, Chargée d'études et capitalisation et Isabelle Rousselet, Chargée de développement éducatif, avec l'appui méthodologique et théorique de Patrick Clerc en tant que consultant d'Equi-Libre, formateur – pédagogue¹.

Le présent document expose dans un premier temps le contexte de l'intervention d'Aide et Action en France, le cas des projets en question et la méthodologie pour la réalisation du travail de capitalisation. Deuxièmement, il développe les concepts et les outils clés de la démarche d'accompagnement d'Aide et Action. La troisième partie porte sur les conclusions et les perspectives critiques sur la démarche et les enjeux du terrain.

¹ Patrick Clerc est ancien chargé de mission de la formation continue du Val d'Oise. Il a collaboré avec l'équipe de l'Action éducative d'Aide et Action dans la mise en place du projet d'Appui à l'élaboration de projets d'école dans le Val d'Oise.



2. LE CONTEXTE D'INTERVENTION D'AIDE ET ACTION EN FRANCE

AIDE ET ACTION, ACTEUR DE L'ÉDUCATION EN FRANCE

Depuis 2007, Aide et Action s'est engagée en France pour accompagner les acteurs socio-éducatifs dans leurs actions et projets en faveur de la cohésion sociale. L'association, créée en 1981, avait historiquement centré son intervention dans les pays en développement d'Afrique, Asie et Amérique Latine-Caraïbes. Ayant pour principal objectif de favoriser une éducation de qualité durable aussi bien pour les enfants que pour les jeunes et les adultes, **Aide et Action s'est donnée comme mission d'accompagner les populations dans leur propre développement.** Elle a pu ainsi accumuler un capital d'expériences dans le renforcement des capacités des acteurs et l'appui de leurs initiatives, afin de leur permettre une plus grande autonomie.

En 2004, les États Généraux de l'association ont défini des orientations pour élargir le champ d'intervention de l'association et réinvestir son expérience partout où elle l'estime nécessaire, et par conséquent pas uniquement dans les pays « en développement ». Dans ce contexte, Aide et Action a démarré son intervention en France dans les zones urbaines sensibles autour des enjeux de l'éducation à la citoyenneté. L'analyse du contexte français a permis d'identifier plusieurs problématiques dont une fragilisation du lien social et

un système éducatif qui ne parvient pas toujours à démocratiser l'accès aux savoirs. L'association a mis en place un dispositif d'accompagnement de projets éducatifs dans le Val d'Oise tant au niveau des établissements scolaires (Projets d'école) qu'au niveau de la ville (Projet Éducatif Local).

La mission d'Aide et Action en France

En France, Aide et Action a pour mission de fédérer des acteurs et accompagner des dynamiques éducatives et sociales en faveur de l'équité et de la cohésion sociale.

Elle s'appuie sur 5 démarches qui sont fondamentales pour Aide et Action :

- une démarche globale en ce qui concerne l'éducation, tout en respectant les spécificités des populations,
- une démarche d'accompagnement et de renforcement des capacités des acteurs,
- une démarche partenariale pour favoriser la collaboration et non pas la dépendance,
- une démarche de dialogue avec l'Etat,
- une démarche de qualité pour garantir le respect de ses valeurs et de ses principes dans la mise en place des actions.

AIDE ET ACTION : ACCOMPAGNEMENT DU PROJET D'ÉCOLE ET DU PROJET ÉDUCATIF LOCAL

1. LE PROJET D'ÉCOLE

Les enjeux autour du Projet d'école

La vie de l'école où l'enfant est censé grandir, s'épanouir et apprendre est mise à mal par de nombreux facteurs : faible maîtrise des apprentissages de base par une partie des élèves, clivages et problèmes de communication entre les

équipes pédagogiques et les parents, manque de lien entre les dispositifs d'accompagnement à la scolarité des enfants et l'école, isolement des équipes pédagogiques, etc.

Pour autant, l'école n'est pas sans ressources. Elle dispose de marges de manœuvre pour apporter sa contribution aux nombreux défis auxquels elle est confrontée. L'école primaire française a en théorie la capacité de déterminer sa stratégie d'action à travers le projet d'école.



Ce dernier définit, pour une durée comprise entre trois et cinq ans, les modalités de mise en œuvre des objectifs de l'école et des programmes nationaux ainsi que les activités scolaires et périscolaires qui y concourent. Il précise également les pistes à suivre et les moyens à mettre en œuvre pour assurer la réussite de tous les élèves et associer les parents à cette fin. Le projet d'école a néanmoins connu un développement très timide au sein du système éducatif français. Il est souvent perçu par les équipes pédagogiques comme une démarche purement administrative et non pas comme une opportunité d'action.

Aide et Action a accompagné les équipes d'enseignants et appuyé la mobilisation de la communauté éducative² afin de favoriser l'appropriation de ce dispositif et ainsi le faire vivre au sein de l'école.

L'accompagnement repose sur une démarche de recherche-action. Elle doit favoriser la quête de réponses nouvelles et concrètes aux problèmes spécifiques qui se posent dans les écoles. Grâce à des recherches et à la créativité de la communauté éducative, des activités diverses et variées ont vu ainsi le jour : gouvernement d'enfants, associations de parents d'élèves, journalisme scolaire, débats familles-école, correspondances scolaires, etc.

L'appui à l'élaboration du projet d'école dans le Val d'Oise

Le projet d'école naît officiellement avec la Loi d'Orientation de l'Éducation de 1989 et il est réaffirmé plus tard par la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école de 2005 comme une obligation pour les écoles du premier degré.

Ce dispositif met l'accent sur la responsabilité des acteurs et leur capacité à proposer des solutions collectives adaptées aux situations locales. Son existence devrait garantir l'autonomie des équipes pédagogiques dans le développement des stratégies

d'amélioration des résultats des élèves et la compréhension des éléments du contexte posant l'enjeu de la réussite scolaire des enfants³.

Aide et Action s'est engagée auprès de trois circonscriptions du département du Val d'Oise afin de réinvestir ce dispositif, pour faire face aux nombreux défis de l'école primaire : enfants en situation d'échec, ouverture de l'école vers le milieu, participation active de l'enfant, développement des innovations pédagogiques, etc.

L'accompagnement doit amener les enseignants à interroger les difficultés de l'école autrement qu'en cherchant des responsables et à réfléchir de manière collective à des solutions.

Deux grands principes guident l'action :

- La prise en compte de tous les acteurs de la communauté éducative (enfants, parents, enseignants, personnels de l'Éducation nationale et partenaires de l'école). Chacun a un rôle au sein de l'école.
- La recherche-action comme méthode de travail. Il s'agit d'étudier avec les acteurs les possibilités d'amélioration et non pas de leur imposer des modes de faire. C'est une démarche d'expérimentation et d'évaluation permanente.

LE PROJET D'ÉCOLE

Le projet d'école se caractérise par sa volonté de placer l'enfant au centre du système éducatif. Il reconnaît aussi l'autonomie indispensable des acteurs du système éducatif.

Par ailleurs, le projet d'école :

- développe l'implication effective de l'équipe pédagogique et de la communauté éducative ;
- sert d'instrument de cohérence à l'intérieur de l'école et du réseau éducatif local et avec les différents partenaires impliqués ;
- coordonne et intègre l'ensemble des actions qui relèvent des dispositifs autour de l'école ;
- permet d'exprimer des besoins de formation par les équipes pédagogiques.

² La communauté éducative, dans ce contexte, est constituée des enfants, parents, enseignants, personnels de l'Éducation nationale et partenaires de l'école.

³ Orellana Fernandez Pamela, La souffrance des enseignants : une émergence du projet d'école dans La souffrance à l'école - Actes du colloque international du CIRP 2010 - Université de Québec à Montréal. Disponible en ligne : http://www.cirp.uqam.ca/diffusion_collectif_vol2.php



2. LE PROJET ÉDUCATIF LOCAL

Si l'école a pour mission de démocratiser l'accès aux savoirs et de former les futurs citoyens, elle ne peut assumer à elle seule cette fonction. En effet, d'autres acteurs interviennent auprès de l'enfant pendant les temps périscolaires et extrascolaires : les centres de loisirs, les agents d'animation périscolaire, les structures culturelles, les associations sportives, les centres sociaux...

Les autorités locales affichent, à travers la mise en place de dispositifs spécifiques, leur volonté de construire ensemble un projet éducatif commun à l'échelle d'un territoire. Mais la réalité du partenariat entre les acteurs de terrain n'est pas sans poser de difficultés. Les différents acteurs présents peuvent faire preuve d'une grande méfiance les uns envers les autres. On constate très souvent de réelles incompréhensions voire des tensions entre les différents acteurs. Fort de ces constats, la Ville d'Argenteuil s'est engagée en novembre 2009 dans la construction partagée d'un Projet Éducatif Local (PEL).

L'enjeu du Projet Éducatif Local est alors de créer une synergie entre les acteurs, et ce au nom de l'intérêt et de l'épanouissement de l'enfant ou du jeune. Le processus de construction du PEL sur la ville d'Argenteuil avait pour ambition de répondre aux problématiques suivantes :

- l'absence d'une vision partagée par l'ensemble des acteurs,
- la difficulté à travailler dans une dynamique de continuité éducative sur le territoire, dans le sens

d'une responsabilité éducative partagée intégrant la cohérence des temps,

- l'informalité des politiques éducatives locales, qui consistent encore trop souvent en des actions éparses, sans cohérence et sans objectifs clairs.

Ainsi, le Projet Éducatif Local traduit la volonté politique de la Ville et de ses partenaires de garantir sur l'ensemble du territoire de la commune une cohérence et une complémentarité des actions en direction de l'enfance et la jeunesse. C'est une démarche qui vise à rassembler les acteurs éducatifs du territoire argenteuillais autour d'objectifs communs.

Ce projet s'inscrit dans une dynamique de renforcement de la coopération éducative et la mise en réseau des acteurs engagés dans la construction du Projet Éducatif Local. Il doit fonctionner comme un outil au service de la réussite éducative. Celui-ci suppose d'attacher une attention forte à la réussite scolaire de l'enfant, mais elle ne peut s'y réduire. Ainsi, l'ensemble de la communauté éducative est concerné par le PEL.

L'objectif stratégique de la mission d'accompagnement de la Ville d'Argenteuil par Aide et Action consistait à engager l'ensemble des partenaires éducatifs du territoire dans une logique de recherche-action. Il s'agissait d'associer les acteurs éducatifs intervenant dans la Ville aux différentes phases d'élaboration du projet éducatif, du diagnostic aux propositions d'actions en passant par une réflexion globale sur l'éducation.

LE PROJET ÉDUCATIF LOCAL (PEL)

Le Projet Éducatif Local (PEL) devient un cadre local d'expression du partenariat entre l'ensemble des acteurs éducatifs d'un territoire, dont l'Etat fait partie.

D'une part le PEL inscrit la préoccupation éducative, la préoccupation des enfants, des adolescents et des jeunes dans les différentes dimensions du développement territorial : l'urbanisme, le volet social et économique, l'insertion professionnelle ou encore la citoyenneté.

D'autre part, un PEL renvoie aux temps éducatifs, aux espaces éducatifs et aux contenus éducatifs, tant il est évident aujourd'hui qu'il convient, au-delà du nécessaire dialogue entre les différents intervenants éducatifs, de construire une perspective novatrice du service public de l'éducation qui articule, harmonise, met en convergence et en complémentarité les différentes interventions éducatives, que ce soit celle de l'École, celle de la famille et celle de tous les espaces temps que fréquentent les enfants et les adolescents.

Extrait du document adopté en décembre 2012 lors du conseil municipal de la ville d'Argenteuil « Le projet éducatif de la ville d'Argenteuil ».

AIDE ET ACTION : PARTENAIRE ET ACCOMPAGNATEUR DE PROCESSUS

Aide et Action a accompagné une dizaine d'écoles du Val d'Oise entre 2007 et 2011 dans le cadre de l'élaboration du projet d'école et a travaillé avec la ville d'Argenteuil en 2011-2012 sur la mise en place et l'animation de groupes de réflexion pour la construction d'un Projet Éducatif Local sur le territoire.

Aide et Action se positionne comme partenaire et accompagnateur d'un processus. Les spécificités de l'accompagnement sont principalement analysées sur la base du travail mené avec les écoles et nourries par l'expérience plus récente avec la ville d'Argenteuil.

Comment se met en place l'accompagnement ?

Il s'agit d'impulser une dynamique de construction collective du projet à travers les groupes de réflexion autour de la problématique éducative. L'équipe d'Aide et Action s'appuie sur la méthode développée par le Collège Coopératif de Paris, l'ACORA⁴ (Atelier Coopératif de Recherche-Action).

Chaque atelier regroupe plusieurs professionnels (entre 8 et 20), participant d'un même

champ d'expérience. L'animation de chaque atelier est assurée par une personne ressource du groupe et un membre de l'équipe d'accompagnement Aide et Action. Leurs rôles consistent à amener les participants à s'engager dans une démarche leur permettant de produire une recherche collective autour des préoccupations de la structure accompagnée.

C'est dans le cadre des ateliers que se construisent l'objet de recherche, la problématique et la méthodologie. Les données rassemblées sont les résultats des échanges construits au sein du groupe, des comptes-rendus d'expériences, des travaux d'observation, des résultats d'enquêtes par questionnaires ou par entretiens, d'analyses d'archives ou documents de toute nature. Ces données sont soumises à une interprétation collective pour déboucher sur des perspectives d'actions pour le changement.

Aide et Action assure un rôle de médiation dans la communication et les négociations entre les différents partenaires durant le processus de validation et de mise en place des actions.

MÉTHODOLOGIE DE CAPITALISATION DE L'EXPÉRIENCE

Le travail de réflexion mené au cours des accompagnements a permis de produire plusieurs documents aussi bien en interne qu'avec les partenaires. Ces écrits existent sous diverses formes : articles, bilans et rapports, comptes-rendus, journaux de bord, etc. Ces différents matériaux ont été à la base de la capitalisation du processus d'accompagnement.

Patrick Clerc, en tant que consultant, s'est approprié l'ensemble des productions pour construire une grille théorique et formaliser la démarche d'Aide et Action.

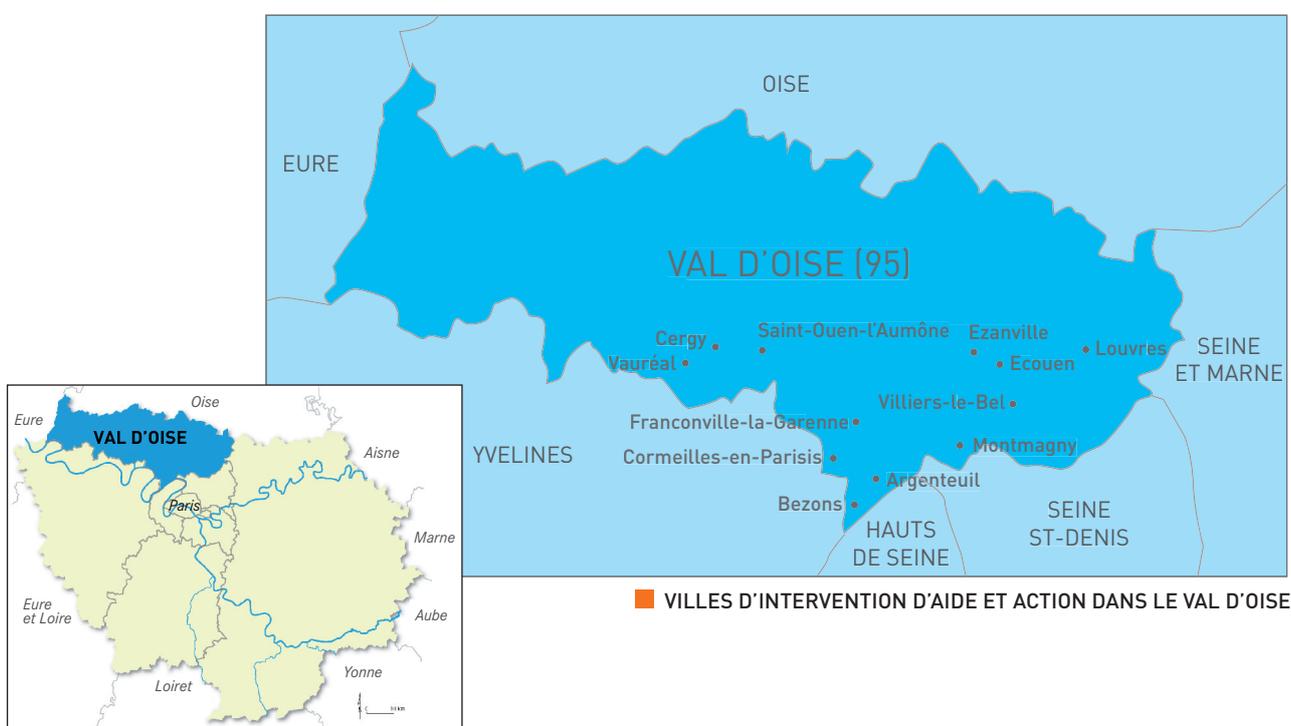
⁴ ACORA, plaquette disponible sur : http://www.cc-paris.org/docs/PLAQUETTE_ACORA_2008.pdf



3. LES CONCEPTS ET LES OUTILS CLÉS DE LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT D'AIDE ET ACTION

REGARD SUR LE POSITIONNEMENT D'AIDE ET ACTION

1. SYNOPSIS DE L'INTERVENTION D'AIDE ET ACTION DANS LE VAL D'OISE



■ VILLES D'INTERVENTION D'AIDE ET ACTION DANS LE VAL D'OISE

■ CARTE D'ÎLE DE FRANCE

L'association Aide et Action a débuté son intervention dans le département du Val d'Oise via le territoire d'une circonscription de l'Éducation nationale : la circonscription d'Écouen. C'est sur la commune de Villiers-le-Bel qu'est tout

d'abord sollicitée l'association, par l'inspecteur de cette circonscription. Le travail demandé est d'accompagner une équipe d'enseignants pour formaliser un projet d'école axé sur la pratique citoyenne en direction des enfants et des parents.

CIRCONSCRIPTION

Une circonscription, coordonnée par un Inspecteur de l'Éducation nationale, aidé par une équipe composée d'un conseiller pédagogique généraliste et un autre spécialisé en Éducation Physique et

Sportive, concerne une dizaine ou une quinzaine d'écoles. Une circonscription s'étend sur une partie de commune si celle-ci est importante, sinon elle concerne plusieurs communes.

C'est à partir de cette première intervention que d'autres activités découlent sur la période 2009 - 2012 :

1. Accompagnement des équipes enseignantes de deux écoles à Villiers-le-Bel : Aide et Action se positionne comme médiateur au sein de l'équipe enseignante (notamment dans les groupes scolaires : école maternelle et élémentaire) et entre l'équipe enseignante et les parents. L'association appuie également la mise en place d'**actions en faveur de la participation des enfants**, telles que : le gouvernement scolaire (ou d'enfants), la rédaction d'un magazine *100% Junior*, l'organisation de journées citoyennes ou multiculturelles dans les écoles, l'animation d'ateliers théâtre pour les enfants, etc.

2. Intéressées par ce type d'accompagnement de projets d'école, d'autres circonscriptions manifestent le désir de travailler avec Aide et Action : **la circonscription de Montmorency et celle d'Argenteuil sud.** Un **travail de recherche-action** similaire à celui enclenché sur les groupes scolaires Gérard Philipe et Jean Jaurès de Villiers-le-Bel, se déploie sur les écoles des Lévriers à Montmagny et de la Croix Duny à Argenteuil.

3. Par la suite, la circonscription de Bezons interpelle Aide et Action pour intervenir sur la notion de projet d'école, dans le cadre de la **formation continue des enseignants**, lors des demi-journées d'animation pédagogique. Un nouvel axe d'intervention qui autorise Aide et Action à être porteur de modules de formation continue centrés sur le potentiel fédérateur d'une démarche de projet au niveau de l'école et sur l'écriture du projet d'école. Cette intervention se fait dans le cadre des animations de la Maison départementale de l'éducation.

4. L'accompagnement des dispositifs de participation des enfants fait l'objet d'un **travail transversal pour capitaliser et valoriser les méthodes pédagogiques des écoles.** Aide et Action réunit trois écoles françaises et trois écoles sénégalaises pratiquant des pédagogies actives

pour produire un document de capitalisation. Un **guide pédagogique** en résulte et présente **six pratiques de ces écoles** : le portfolio d'évaluation, le quoi de neuf, la réunion de régulation, la réunion de vie coopérative, le gouvernement d'enfants, le conseil d'enfants⁵.

5. Suite à l'accompagnement de l'école de la Croix Duny sur Argenteuil, dans le cadre de l'élaboration du projet d'école, Aide et Action est invitée par la ville à participer à l'évaluation du PRE (Programme de Réussite Educative) en tant que structure ressource. En 2009, la ville d'Argenteuil initie un **Projet Éducatif Local (PEL)**, pour lequel elle demande à Aide et Action de **l'accompagner dans le travail de concertation des acteurs du territoire** et dans la formation des agents afin d'élaborer les axes du PEL.

6. Constitution d'un **Atelier Coopératif de Recherche-Action (ACORA) autour de la relation école-famille.** Au cours de cet ensemble d'accompagnements d'équipes, autour de la notion de projet d'école, des problématiques clés émergent et en particulier celle de la relation école-famille. Aide et Action propose à l'inspection académique du Val d'Oise que cette problématique soit approfondie dans un groupe de travail pluri-acteurs dans le cadre d'un Atelier Coopératif de Recherche-Action. L'inspectrice départementale, responsable du Plan de Prévention de l'illettrisme, propose qu'Aide et Action soit maître d'œuvre de ce groupe qui se constitue autour d'associations partenaires de l'Éducation nationale (École et Famille, Afavo et Gfen⁶) et de conseillers pédagogiques ainsi que de directeurs d'écoles. Pendant un an, Aide et Action, avec le groupe d'acteurs, conduit une recherche-action sur la problématique de la relation école-famille. Plus de 250 personnes (enfants, parents d'élèves et enseignants) du Val d'Oise sont rencontrées pour mieux connaître leur avis et leur perception de la relation école-famille. A l'issue de ce travail, un projet est élaboré avec l'ensemble des acteurs pour une mise en place en 2013 à l'échelle du département du Val d'Oise.

⁵ Le guide et les fiches pratiques associées sont disponibles sur le site [citoyendedemain.net](http://www.citoyendedemain.net) :

<http://www.citoyendedemain.net/pratiques/demarche-dimplication-enfants>

⁶ Afavo : Association pour l'accompagnement et la formation des femmes et des familles Val d'Oise, Gfen : Groupe français d'éducation nouvelle.



7. Organisation d'une **journée d'études sur la question des cohérences éducatives sur les territoires**. Le travail mené au sein de l'ACORA, ainsi que sur la ville d'Argenteuil, montre que la problématique de la cohérence éducative demande à être largement réfléchi. Aide et Action, en collaboration avec la Maison départementale de l'éducation et de la formation (MDE), décide d'organiser à partir de 2012 des journées d'études départementales sur le thème de la cohérence éducative afin d'ouvrir la réflexion au

plus grand nombre. Cette journée associe des acteurs locaux aussi bien dans l'organisation pratique que sur les retours d'expériences mis en avant lors de l'évènement.

Si ces actions sont assez diverses, on peut néanmoins retrouver une ligne directrice dans l'approche d'Aide et Action. Le présent document a pour ambition de formaliser cette ligne de conduite profondément attachée à une certaine conception du projet.

2. PROJET, ACCOMPAGNEMENT, INTERVENTION, RECHERCHE-ACTION... QUEL POSITIONNEMENT D'AIDE ET ACTION ?

Ce rapide tour d'horizon de cinq ans d'intervention d'Aide et Action dans le Val d'Oise révèle des conceptions de la politique d'influence que l'association mène sur un territoire et auprès de ses partenaires et qu'il est intéressant de décrypter.

L'action par projet

L'action par projet s'est totalement banalisée et en particulier dans le champ des politiques publiques. Tel est le cas des projets d'interventions ciblant publics et territoires, comme ceux concernant les élèves en échec scolaire dans les réseaux d'éducation prioritaire à Villiers-le-Bel, Bezons ou Argenteuil par exemple. Mais cette notion de projet porte en elle des enjeux différents selon qu'elle s'entend comme un projet-programmation ou comme un projet prenant en compte au fur et à mesure de son déroulement la complexité des situations de vie des personnes et des institutions.

Comme le révèle le synopsis de l'action d'Aide et Action dans le Val d'Oise, le **projet de départ d'accompagnement d'une équipe d'école** pour réfléchir son projet d'école **ne s'est pas contenté de l'élaboration d'un programme d'actions pour cette école uniquement**, mais s'est placé sur le niveau des enjeux éducatifs faisant sens pour toute équipe s'engageant dans la rédaction d'un projet d'école.

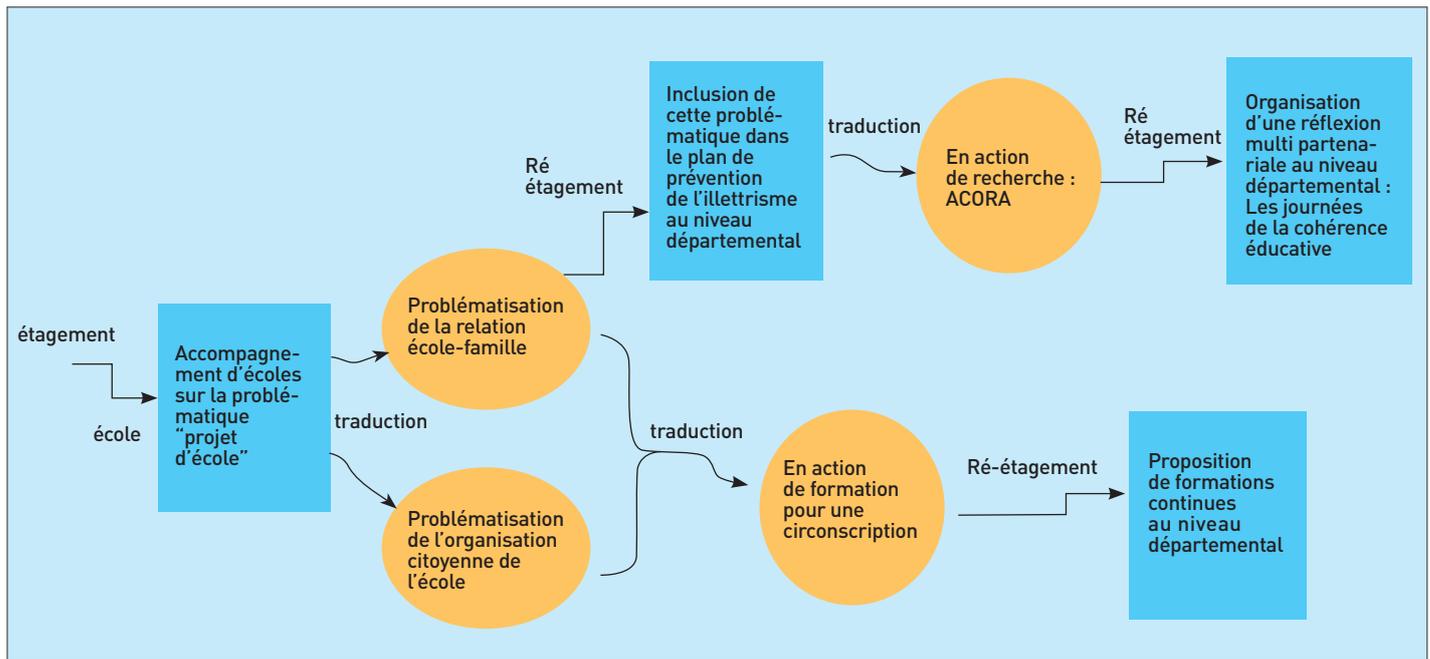
Passer d'un questionnement qui fait sens, ici et maintenant pour une équipe, à la formalisation

d'enjeux éducatifs plus larges est une traduction qui permet au projet initial de se définir de nouveau en se déplaçant légèrement. Par exemple, la question de l'ouverture de l'école aux parents, identifiée comme appartenant à la problématique de la « relation école-famille » et aux enjeux de la co-éducation, permet d'aborder toute nouvelle rédaction de projets d'école, au-delà de l'école elle-même, sous un angle nouveau et spécifique.

Ainsi, le projet initial d'intervention d'Aide et Action dans le Val d'Oise a connu des traductions successives et des ré-étagements du projet : parti du questionnement d'une équipe d'école, la question de la relation « école-famille » s'est posée dans différentes circonscriptions et à des niveaux divers : celui d'écoles puis celui de la formation continue, pour se traduire en enjeux de « cohérence éducative » pouvant se travailler à une échelle départementale et en collaboration avec plusieurs partenaires.

Cette conception du projet peut s'identifier à un processus qui opère par traductions et déplacements successifs en fonction des événements : intégration d'un nouveau partenaire, émergence de nouvelles questions... C'est un projet qui se ré-étage au fur et à mesure de son avancée ; il progresse en se différenciant de ce qu'il était au départ, de sa configuration initiale.

(cf. schéma 1. Exemple de traductions et ré-étagements d'un processus d'accompagnement)



■ SCHÉMA 1 : EXEMPLE DE TRADUCTIONS ET RE-ÉTAGEMENTS D'UN PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT
L'exemple d'accompagnement des projets d'école du Val d'Oise par Aide et Action

Ces traductions et ré-étagements successifs sont rendus possibles car le type d'accompagnement d'Aide et Action investit la question du social au plus près des situations qui posent question, au cœur des espaces de vie et d'activité des publics visés.

Le projet est conçu comme un processus vivant qui construit son existence pas à pas et ne révèle sa logique qu'en fin d'action, d'où la nécessité de capitalisation ou d'évaluation. Ce qui le « tient », c'est la formalisation de cohérences successives qui s'élaborent au cours du travail mené.

Ce processus ne reste pas indifférent aux évolutions de l'environnement dans lequel il se déploie, ni aux réalités économiques et sociales et encore moins aux individus en tant que « sujets » constitués de toutes leurs histoires : sociales, familiales, professionnelles et psychiques. Il ne s'agit donc pas de définir au préalable de toute action des objectifs à atteindre à tout prix et dont seul le cadre

programmatique permet la conduite du projet de bout en bout. Mais dans la mesure où c'est l'activité intellectuelle de tous les acteurs qui prime pour une lecture compréhensive de l'action, **les étapes du projet se redéfinissent au fur et à mesure que la compréhension des problématiques abordées s'affine.**

Cette prise en compte de la complexité de tous les éléments qui entrent en jeu dans une démarche-projet correspond à ce que Félix Guattari⁷ nomme une logique écosophique :

« Le projet ne "tient" pas par lui-même mais tire sa force des nombreux rapports sociaux (de sexe, d'usage, de savoir) qui se déterminent en lui et avec lesquels il va devoir batailler. Le projet est donc indissociable de son écologie propre, c'est-à-dire de tous les "dehors" qui le constituent. »

Cette conception vivante du projet que l'on peut appeler « **démarche projet** », nécessite de repenser un type d'intervention et une modalité d'intervention en cohérence avec cette visée.

⁷ Guattari Félix, *Les trois écologies*, Ed. Galilée, 1989.

Un type d'intervention : l'accompagnement

La posture d'accompagnateur est essentielle dans cette logique écosophique. Il s'agit de se placer au côté à côté des personnes engagées dans la réflexion. **Le but de l'accompagnement est de s'approprier le questionnement des personnes accompagnées, de soutenir leur activité de compréhension et de ne pas imposer sa vision.**

Le soutien d'Aide et Action à l'activité de compréhension prend des formes différentes selon les projets. Il s'agit de préparations des rencontres avec les parents, de travail d'objectivation des ressentis professionnels au niveau des écoles, d'enquêtes sur le terrain sous forme d'interviews collectives dans le cadre de l'ACORA ou d'analyse institutionnelle par l'élaboration d'organigrammes de fonctionnement ou encore de cartographies pour l'accompagnement du PEL.

Ce travail de soutien apporte des éléments, des ressources ou des conseils pour permettre aux personnes de déplacer leurs représentations au regard des objectifs du projet.

Dans la mesure où ce type d'accompagnement a la capacité d'infiltrer la vie des individus et des institutions de part en part et de la moduler de l'intérieur et par l'intérieur, il a alors une *portée biopolitique*⁸. La nature même de l'accompagnement implique que le projet d'accompagnement n'agit plus exclusivement sur les territoires mais impacte directement la vie des gens et la vie institutionnelle des organisations.

Une modalité d'intervention : la recherche-action

Il s'agit d'ancrer la recherche de compréhension des situations professionnelles dans l'action professionnelle même.

Le contenu des rencontres lors des accompagnements permet un recul sur l'action, une prise de distance : analyse de données et lectures croisées par les différents partenaires en présence, travail d'objectivation par la mise en place d'enquêtes sur le terrain ou l'élaboration d'organigrammes.... Ainsi, **ce qui relève de la recherche nourrit l'action qui est elle-même réinterrogée** et ainsi de suite.

Dans la mesure où ce sont les acteurs mêmes des actions qui réfléchissent leur agir professionnel en formalisant des outils de compréhension, **cette recherche-action est aussi une formation.** Nous pouvons alors parler de « **recherche-action formation** ».

Le positionnement d'Aide et Action s'ancre donc dans une **lecture écosophique du monde**, une lecture **qui prend en compte le complexe des situations en faisant interagir tous les niveaux** : celui de l'institution comme celui de la personne. La posture de l'accompagnement par la recherche-action formation permet à Aide et Action d'être au plus près des situations de vie des personnes et des institutions et de pouvoir soutenir des transformations de pratiques sociales dans une temporalité qu'on associe à la notion de projet et de démarche-projet.

⁸ Foucault Michel, Naissance de la biopolitique, Cours au collège de France 1978-1979, Hautes études, Gallimard-Seuil, 2004.

CE QUI CARACTÉRISE LA DÉMARCHE PROJET D'AIDE ET ACTION

Trois temps organisent la démarche projet d'Aide et Action :

- *Un premier temps*, bien en amont de toute action, consiste à réaliser un **état des lieux** du contexte socio-éducatif afin d'être en mesure d'établir une **planification triennale**.

La conception écosophique du projet s'illustre dans la mesure où Aide et Action se dote d'analyses pour comprendre les enjeux de l'éducation au niveau des systèmes éducatifs, ici, dans le cadre européen et dans une conception mondialisée de la production des connaissances. Aide et Action ancre ses objectifs d'actions à moyen terme en prenant en compte un environnement éducatif global, pour les mettre en œuvre dans une dimension plus locale : le territoire d'un département français, en l'occurrence dans le Val d'Oise.

- *Dans un deuxième temps*, Aide et Action organise une confrontation des représentations au sujet de la notion de projet avec les terrains qui devront être accompagnés. Ce moment

permet à l'organisation accompagnante de comprendre les positionnements divers des différents protagonistes.

Pour illustration, les équipes enseignantes de certaines écoles étaient sur une conception programmatique du projet d'école qui s'opposait à la conception plus dynamique portée par Aide et Action.

Ce 2^e temps permet alors à Aide et Action de **définir plus précisément les axes** sur lesquels elle se sent plus légitime d'intervenir pour son action future, à savoir :

- La relation école-famille,
- L'enfant citoyen,
- Le travail en équipe.

- *Le troisième temps* de la démarche projet d'Aide et Action articule deux stratégies d'action en même temps :

- Une démarche instituant,
- Une démarche d'accompagnement par la recherche-action formation.

1. LA DÉMARCHE INSTITUANTE

Pour Aide et Action il s'agit de se rendre lisible du point de vue des institutions partenaires des projets. Cette stratégie permet de légitimer les actions de l'organisation sur un territoire, de faire reconnaître officiellement les compétences d'Aide et Action pour intervenir dans les écoles.

- Quand l'Inspection Académique du Val d'Oise inscrit des propositions de formations émises par Aide et Action dans le cadre des animations pédagogiques ou le Plan de Formation Continue des enseignants du 1^{er} degré, elle reconnaît la compétence de cette organisation à former les enseignants.

- Quand la Maison Départementale de l'Éducation (MDE) conventionne avec Aide et Action et lui confie la coordination de l'organisation des journées d'étude sur la

cohérence éducative, cela participe à rendre lisible auprès des différents partenaires éducatifs qu'Aide et Action a les compétences pour être maître d'œuvre d'une manifestation à l'échelle d'un département.

- Quand l'inspectrice départementale en charge du dossier Prévention de l'Illettrisme accepte de missionner, dans le cadre de ce programme particulièrement important, Aide et Action pour organiser un Atelier Coopératif de Recherche-Action sur la relation école-famille, elle pose un acte de reconnaissance de compétence d'Aide et Action pour la recherche pédagogique.

Ce souci d'institutionnaliser son action permet à Aide et Action de ne pas être considérée comme association prestataire de services mais bel et bien comme partenaire légitime de l'action éducative.



DÉMARCHE INSTITUANTE

La démarche instituante est le processus par lequel une organisation peut légitimer sa parole et faire reconnaître sa compétence.

Cette démarche est un élément décisif du partenariat « vrai » qui permet d'élaborer une co-construction du bien public à partir d'acteurs également responsables.

L'organisation qui engage une démarche instituante sort ainsi d'une logique de prestataire pour s'affirmer comme partenaire.

ILLUSTRATION DANS LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT AIDE ET ACTION

La démarche instituante peut prendre des formes différentes.

Pour accompagner les projets d'école, diffuser les outils construits lors de recherches-action auprès de groupes scolaires, Aide et Action a inscrit dans le Plan de formation continue des enseignants du 1^{er} degré du Val d'Oise des modules d'accompagnement au projet d'école.

Une convention avec la Maison Départementale de l'Éducation du Val d'Oise permet à Aide et Action de co-organiser des journées d'études ou de légitimer des projets d'éducation aux médias entre des écoles du département et le Sénégal.

Un contrat avec la mairie d'Argenteuil (95) institue Aide et Action comme acteur partenaire pour impulser une réflexion afin d'élaborer le Projet Éducatif Local.

POINTS DE RÉFÉRENCE

L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE EN PSYCHOSOCIOLOGIE :

- Lamihi Ahmed et Monceau Gilles, *Institution et implication. L'œuvre de René Lourau*, Ed. Syllepse, 2002.

ÉCOLOGIE POLITIQUE :

- Calame Pierre, *Sauvons La Démocratie ! - Lettre ouverte aux femmes et hommes politiques de notre temps*, Ed. Charles Léopold Mayer, 2012.

POSITIONNEMENT AIDE ET ACTION

Dans le cadre d'une politique d'influence, la démarche instituante est une stratégie d'action permettant de construire des partenariats dans une dynamique de projet, dans des territoires où les difficultés sociales engendrent des inégalités en termes de citoyenneté.

2. LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT PAR LA RECHERCHE-ACTION FORMATION

Cette démarche d'accompagnement se déploie autour de quelques principes considérés comme « nodaux », c'est-à-dire essentiels, en lien les uns avec les autres et dont l'articulation représente la singularité et la cohérence de cette démarche d'accompagnement par la recherche-action formation.

Seront précisés successivement :

- Le principe de « co-évaluation des situations » qui intègre à sa dynamique un autre principe, celui de l'élaboration des « termes de référence »,
- Le principe de la « capitalisation-caïrn » qui représente, en fait, une pédagogie de l'évaluation propre à la démarche de projet d'Aide et Action,
- La stratégie « d'embarquement », principe stratégique permettant de jouer, en interne, la transversalité, alliée du travail en équipe,

- Le principe « d'externalisation ouverte ou crowdsourcing en intervention sociale », qui porte la stratégie de mise en discussion, par le plus grand nombre, des savoirs construits en cours de recherche-action.

Cette partie se conclura par la formalisation de la démarche « recherche-action formation » ou « form'action » qui ouvre les portes à l'autodétermination des publics engagés dans l'accompagnement que nous traduirons par le processus nouveau « d'auteurisation ». Ce processus d'émancipation par la connaissance pour tous les publics, y compris les plus marginalisés, participe de la Pédagogie Sociale qui est au service du plaidoyer pédagogique d'Aide et Action.

3. LES PRINCIPES « NODAUX » DE LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT PAR LA RECHERCHE-ACTION FORMATION

Le principe de co-évaluation des situations

C'est le 1^{er} temps de la rencontre des partenaires.... Mais, dès ce moment de l'action, la façon même de l'engager révèle une intention :

- Selon l'idéologie classique, l'engagement dans l'action se fait par rapport à un intérêt commun et un accord préalable est indispensable. C'est bien souvent ce qui préside au fait que tout travail d'équipe dans une école semble impossible si les enseignants nommés dans l'école n'ont pas choisi de travailler ensemble ; il n'y a pas « d'accord préalable » donc pas d'engagement commun pensable.

- Une autre dynamique, installée sur le principe de l'intéressement mutuel, pose que, à partir d'intérêts disparates au sujet d'une cause qu'ils ont en commun, des partenaires acceptent de s'impliquer collégialement dans un processus.

Au départ, des groupes différents, aux intérêts divergents, « conspirent » dans un certain flou pour un projet qui leur apparaît commun, projet qui constitue alors une bonne « agence de traduction », un bon « échangeur de but » selon les termes de B. Latour⁹.

⁹ Latour Bruno, Aramis ou l'amour des techniques, La Découverte, Paris, 1992.



CO-EVALUATION DES SITUATIONS

La co-évaluation résulte d'un processus d'intéressement mutuel au cours duquel s'activent les potentiels de chacun des acteurs pour mettre leurs compétences en cohérence et contribuer au devenir collectif.

La co-évaluation va au-delà d'un diagnostic partagé en constituant le groupe de partenaires en communauté d'intérêts dans le cadre d'un projet circonscrit collectivement : pendant le temps de la co-évaluation, les acteurs opèrent un retour réflexif sur eux-mêmes et portent leur attention sur ce qui les réunit effectivement et concrètement. C'est dans ce « rapport à soi » et « aux autres » qu'ils instaurent, qu'ils trouvent matière et motivation pour repenser leur action. Ils reconquièrent une capacité de questionnement et d'expérimentation.

Cette co-évaluation prend forme dans la rédaction d'un contrat, d'un projet d'action ou encore par la formalisation de termes de référence.

ILLUSTRATION DANS LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT AIDE ET ACTION

Aide et Action met en œuvre, dans l'animation des premières rencontres, deux démarches :

- **La démarche de résolution de problème** qui permet tout d'abord d'analyser le contexte à partir des expressions subjectives de chacun puis en proposant des méthodologies de travail afin de les objectiver (collecte d'informations par utilisation d'un carnet de bord et confrontation collective des données). Cette étape permettant de circonscrire les situations faisant problème pour tous, un travail de hiérarchisation des priorités s'effectue, dégagant des objectifs et moyens d'action pour aller vers une planification d'étapes. C'est au cours de cette réflexion collective qu'Aide et Action met en œuvre une autre démarche venant étayer la première :

- **La démarche « entonnoir »** qui permet, à partir d'une situation identifiée, de rappeler ce que serait la situation idéale, d'établir l'écart et énoncer la situation souhaitée. C'est au cours de ces types de réflexions collectives que s'opère la co-évaluation.

POINTS DE RÉFÉRENCE

PHILOSOPHIE :

- Butler Judith, *Humain, inhumain (Le travail critique des normes)*, Ed. Amsterdam, 2005.

PSYCHOSOCIOLOGIE DU TRAVAIL :

- Dejours Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions, 2003.

POSITIONNEMENT AIDE ET ACTION

C'est en tant que « chercheur-intervenant » qu'Aide et Action engage, dans les collectifs de partenaires constitués, des compétences méthodologiques instaurant un ensemble de protocoles d'investigation qui rendent possibles et viables des rapports de coopération. Cette dynamique initiée par Aide et Action, tend à ré-impliquer, à ré-armer intellectuellement et politiquement les collectifs engagés dans la réflexion.

Le principe d'élaboration des « termes de référence »

Le projet émerge par effet d'intéressement mutuel au long de l'avancée de la réflexion et de l'action : c'est donc un construit. Une des raisons d'être du projet est donc de **faire advenir du « commun » et du « partagé »** et de les actualiser en situation, dans une conjoncture donnée en ferrailant avec chaque réalité. Comme le souligne Chantal Mouffe¹⁰ « Il ne s'agit pas d'établir une alliance entre

des intérêts donnés, mais de modifier l'identité même des forces en jeu ». La pédagogie de ce moment de co-élaboration d'un « commun » fait déboucher l'animation de cette étape sur un contrat écrit qui prend différentes formes : un projet d'action, un contrat partenarial ou une charte, ou encore et le plus fréquemment dans le cadre d'Aide et Action par l'expression de « termes de référence ».

Le principe de « capitalisation caïrn »

La notion de « projet » intègre celle de « rapport au temps ». Le temps du projet, forcément dans la durée, conjugué aux divers réajustements dus à la co-construction du « commun » peut provoquer une perte de sens.

La « capitalisation caïrn » sert de balisage du chemin par la formalisation de savoirs en cours ou stabilisés et en même temps participe à la construction de l'identité du collectif comme instance apprenante. Les membres du collectif prennent conscience et entrent dans un processus de conscientisation de leur pouvoir d'agir dans les environnements dans

lesquels ils travaillent en élaborant collectivement le sens de l'action engagée. Ce travail d'élaboration, au pas à pas du déroulement de la recherche, sert de points d'appui pour assurer une force de proposition d'actions, d'agencements, d'autant plus aisément qu'il y a compréhension des phénomènes interrogés. La capitalisation « caïrn » s'inscrit donc dans une logique de compréhension et travaille par conséquent à l'implication, la mobilisation, l'émancipation et la prise de pouvoir sur l'environnement de travail des acteurs de la recherche-action.

¹⁰ Mouffe Chantal, *Le politique et ses enjeux*, Ed. La Découverte - MAUSS, 1994.



CAPITALISATION « CAÏRN »

C'est une démarche de production de connaissances qui ponctue le temps d'un projet. Elle instaure le collectif comme « lieu apprenant » en organisant, au fur et à mesure du réajustement du projet, une formalisation des savoirs sur l'action.

Ces savoirs sur l'action traduisent des processus enclenchés, des connaissances balbutiantes ou déjà bien formalisées démontrant la capacité du collectif à penser.

La capitalisation « caïrn » participe d'une action écouménale, c'est-à-dire d'une action qui ne trouve pas son origine et son mouvement en dehors d'elle-même en conformité avec une puissance réglementaire, mais trouve sa force en elle-même et contient son propre pouvoir de transformation.

ILLUSTRATION DANS LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT AIDE ET ACTION

Aide et Action a outillé, au cours de ses interventions, deux types d'animation produisant une capitalisation « caïrn » :

- **La présentation d'un power point** retraçant le processus enclenché, les étapes, les hypothèses de travail, les actions engagées, les responsabilités de chacun, les acquis provisoires...est livré en début de rencontre du collectif et est soumis en direct à transformation, réajustement ou reformulation.
- **La co-élaboration de la pensée du groupe** lors de la rencontre : en nommant un « rédacteur de séance » qui face au clavier de l'ordinateur dont l'écran est partagé à l'ensemble du groupe, prend le risque d'une formulation des débats en cours ; cette proposition du rédacteur issue de son écoute active et de sa capacité à intégrer les points de vue diverses est directement soumise à l'approbation du groupe qui peut réajuster la formulation. Tenir le rôle de rédacteur est un véritable acte de formation à l'écoute active et empathique et à la démocratie.

POINTS DE RÉFÉRENCE

SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION :

- Akrich Madeleine, Callon Michel et Latour Bruno (éd.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Presses de l'école des Mines, 2006.
- Colloque de Cerisy, *Des « Nous » et des « Je » qui inventent la cité*, sous la direction d'Edith Heurgon et Josée Landrieu, Éditions de l'Aube, 2003.

POSITIONNEMENT AIDE ET ACTION

Produire une réflexion sur les actes collectifs auxquels des acteurs participent est générateur d'identité collective créatrice de sens et de solidarité.

Le principe d'« embarquement »

Il s'agit là de transversalité ; paramètre de la notion de projet. Embarquer, ce n'est pas seulement partager avec, mais c'est amener quelqu'un d'extérieur dans l'action du projet en lui permettant de construire sa place et non de « trouver sa place ».

Le service Mission éducative d'Aide et Action, pour ne pas s'enfermer dans sa logique d'action et par souci de lisibilité auprès des autres services de l'association, pratique cette transversalité en les associant. C'est vrai pour le secteur « recherche de subventions », ou

encore pour le secteur éditorial - Magazine *100% Junior* - et les Parrains et Mairaines ; mais aussi en proposant des demi-journées d'information pour tout le personnel qui fait connaissance avec les partenaires des projets d'action ou recherche-action.

On peut également attribuer à Aide et Action cette stratégie d'« embarquement » auprès d'autres partenaires qui s'associent au fur et à mesure de la recherche-action, essentiellement par l'entremise d'un autre outil : l'externalisation ouverte ou crowdsourcing en intervention sociale.



L'EMBARQUEMENT

L'embarquement est un processus stratégique interne à l'organisation. Il s'inscrit dans une démarche d'intéressement mettant en œuvre le principe de transversalité.

La transversalité, c'est créer des passerelles entre les services, les acteurs, où la mutualisation des compétences prend tout son sens, dans un objectif commun.

La notion « d'embarquement » ajoute à la transversalité, le partage des enjeux ; ceci afin d'éviter une parcellisation des tâches.

L'embarquement crée ainsi du travail en équipe et engage ce collectif dans un processus de coproduction.

ILLUSTRATION DANS LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT AIDE ET ACTION

Aide et Action est organisée en services. Le service Mission éducative chargé, entre autres, de :

- **l'accompagnement des projets d'école,**
- **la question de la relation équilibrée** entre les familles et l'école,
- **l'éducation aux médias et à la solidarité** via une démarche coopérative internationale, partage les enjeux de ces accompagnements en organisant régulièrement des rencontres ouvertes à tous les services d'Aide et Action.

Au cours de ces rencontres, les partenaires engagés dans ces accompagnements viennent échanger avec l'ensemble des personnels Aide et Action présents.

Pour mener à bien ses projets d'accompagnement, le service Mission éducative implique à un moment de la démarche le service de recherche de fonds ou encore le service communication en charge du magazine *100% Junior*.

POINTS DE RÉFÉRENCE

ANALYSE INSTITUTIONNELLE :

- Guattari Félix, *Psychanalyse et transversalité*, Maspéro, 1972.

POSITIONNEMENT AIDE ET ACTION

La mutualisation des compétences et des ressources internes à l'association, dans une dynamique d'« embarquement », permet de donner aux projets engagés une « épaisseur » supplémentaire.

Les « accompagnés » bénéficient directement de ce modèle d'organisation coopératif qui renforce le regard positif porté sur l'expertise d'Aide et Action.

Le principe d'« externalisation ouverte ou crowdsourcing en intervention sociale »

L'externalisation ouverte du projet d'action (ou de la recherche-action) va bien au-delà de la socialisation, étape classique de la pédagogie de projet.

Il s'agit d'ouvrir des espaces en marge de la sphère du projet afin que celui-ci respire, s'alimente, se confronte, se fortifie ou se ressource. Autant une socialisation pourrait se concevoir comme une fin et une promotion du projet,

autant l'externalisation ouverte permet des rebondissements, des élargissements et donc des réajustements de sens.

Ainsi, ce procédé d'externalisation ouverte engage le projet dans un processus pratiquement sans fin qui permettrait de dire que se construit, pour chacun des participants, une posture : celle d'être en projet.



L'EXTERNALISATION OUVERTE OU CROWDSOURCING

Emprunté à la sphère du management de l'entreprise, les notions de crowdsourcing ou d'externalisation ouverte intéressent la pratique du projet dans le secteur social dans la mesure où ces notions reflètent un processus de confrontation d'idées, d'apports de points de vue du plus grand nombre, de créativité collective.

Après avoir formalisé les questions soulevées par la démarche d'un projet, il s'agit de nourrir les problématiques inhérentes à un projet, d'identifier de nouvelles pratiques, de mettre en partage les apports.

La nature de ce partage continue d'alimenter les enseignements du projet. L'ensemble de ces « dehors » du projet vont compléter, déplacer, complexifier les savoirs construits en projet et soumis à discussion à plus grande échelle.

ILLUSTRATION DANS LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT AIDE ET ACTION

Après avoir traduit en nouvelles problématiques les enseignements tirés de l'accompagnement à la conception d'un Projet Éducatif Local sur la ville d'Argenteuil et la mise en œuvre d'un groupe de recherche-action, l'ACORA (Atelier Coopératif de Recherche-Action), **Aide et Action propose d'organiser des journées d'études sur la thématique de la cohérence éducative**, ouverte à un grand nombre de partenaires, connus et non connus, à l'échelle du département.

Une autre démarche d'externalisation ouverte souvent usitée par Aide et Action est de nourrir un autre partenariat, comme celui d'Aide et Action avec l'association Deci-Dela et la société Tralalere avec lesquelles elle co-gère un centre de ressources en ligne : citoyendedemain.net. Sur ce site web, les pratiques citoyennes considérées comme innovantes sont livrées à la réaction, commentaires, des internautes.

POINTS DE RÉFÉRENCE

SCIENCE DU MANAGEMENT / GESTION DES CONNAISSANCES :

- Howe Jeff, *The Rise of Crowdsourcing*, dans le magazine Wired n°14.06 de juin 2006.

POSITIONNEMENT AIDE ET ACTION

En organisant cette démarche collective qui donne une autre « épaisseur » aux idées, notions, savoirs et savoir-faire élaborés au cours et en fin de projet, Aide et Action se donne les moyens d'apparaître comme une sorte de Think Tank éducatif.

Ce positionnement donne crédit à la politique d'influence voulue par Aide et Action.

EN GUISE DE CONCLUSION...

Suite à l'analyse de ces principes nodaux, nous pouvons bien comprendre le terme biopolitique qui caractérise le projet tel que le fait vivre Aide et Action, dans la mesure où les actions du projet, bien que collectives, imprègnent chaque participant pour le conduire à entrer dans une dynamique de changement.

Les modalités d'actions d'Aide et Action sont donc éminemment politiques car elles engendrent, à travers les processus et les

démarches, des transformations institutionnelles mais aussi personnelles.

« Être en projet » pourrait alors s'entendre comme un indicateur intéressant pour une évaluation de l'action d'Aide et Action, de sa capacité propre à influencer des organisations et agir les personnels de ces organisations.



4. DU PROCESSUS D'AUTODÉTERMINATION À L'« AUTEURISATION »

La démarche projet d'Aide et Action qui ancre sa dynamique dans une pratique de recherche-action-formation doit **nécessairement** articuler différents « temps » et différents « outils » pour avoir des effets sur les publics et les institutions accompagnés.

Les « temps » et les « outils » sont **indissociables**, et l'accompagnement particulier à Aide et Action, qui n'hésite pas à prendre en compte la complexité des situations, naît de la conduite de l'agencement de ces paramètres de la démarche globale.

La prise en compte de cette complexité amène les acteurs d'Aide et Action à construire des postures et des gestes professionnels, traduits dans cette capitalisation en termes d'« outils », qui permettent au projet de vivre, respirer, s'alimenter et inclure au cours de son développement des nouveaux publics, partenaires et situations.

C'est parce que cette conception écosophique du projet se décline à **tous les niveaux** de l'accompagnement, traversant aussi bien la pédagogie des moments de rencontre entre les divers protagonistes, que les personnes elles-mêmes et l'institution dont dépendent ces personnes que nous faisons l'hypothèse que les effets de cette démarche-projet participent largement à la construction de l'autodétermination des « accompagnés ».

L'Autodétermination, processus contributif du développement de l'individu, est définie par :
« Les habiletés et les attitudes requises pour agir comme agent causal primaire sur sa propre vie

et faire des choix en ce qui concerne ses propres actions, libéré des influences et des interférences externes exagérées »¹¹ (Wehmeyer, 1996). Elle implique donc que le sujet soit acteur à part entière dans les situations de vie qui sont les siennes.

Ces aptitudes et habiletés réfèrent à la capacité de :

- faire des choix
- prendre des décisions
- résoudre des problèmes
- se fixer des buts à atteindre
- s'observer, s'évaluer et se valoriser
- anticiper les conséquences de ses actions
- se connaître
- se faire confiance

Mais le parti pris d'Aide et Action, d'ancre cet accompagnement dans un processus de recherche-action-formation en prise directe avec des problématiques co-construites lors de la co-évaluation, permet :

- d'une part, **l'actualisation de ces aptitudes et habiletés dans une action située** et en outillant directement l'agir professionnel des participants,
- d'autre part, une **valorisation des capacités à penser cet agir professionnel**, notamment à travers la « capitalisation-caïrn ».

Ce sont les effets « ici et maintenant », dans l'action, portés par les accompagnés qui guident à penser que cet accompagnement enclenche un **processus d'« auteurisation »**. Ce processus va au-delà de l'autodétermination dans la mesure où il dépasse la personne

¹¹ Wehmeyer M.L. (1996). Self-determination as an educational outcome : Why is it important to children, youth and adults with disabilities ? ; D.J. Sands et Wehmeyer M.L. (dir), Self determination across life span : independence and choice for people with disabilities (p. 15-34), Baltimore, Mar. Paul H. Books.

même ; puisque c'est le « sujet acteur dans un collectif » qui se sent capable de poser des actes dans sa réalité professionnelle, de les revendiquer « au nom de... » et de les assumer personnellement, soutenu par un collectif. Chaque membre du collectif, nourri par la dynamique d'apprentissage de l'accompagnement par la recherche-action-formation, est capable de porter en son nom propre les enjeux co-construits dans ce collectif.

Ainsi, « être auteur » de sa vie professionnelle et de sa vie globale, que nous avons traduit à travers la notion d'« être en projet », peut se construire au pas à pas au cours de la recherche-action-formation. Selon la densité de la dynamique collective, chaque sujet peut investir, au niveau qu'il le décide, l'espace de citoyenneté active qui s'ouvre à lui.

La démarche-projet d'Aide et Action peut avoir, dans ce cas, un réel pouvoir transformateur ; ce positionnement d'accompagnateur de transformations d'agirs professionnels, institutionnels et par conséquent personnels, inscrit cette démarche-projet dans un ensemble de pratiques citoyennes regroupées sous le nom de **Pédagogie Sociale**.

La Pédagogie Sociale¹² concerne tout projet d'émancipation d'une population en difficulté mais toujours dans un contexte situé, ancrant son action dans les besoins réels exprimés par les personnes concernées.

Dans ce cadre, la pédagogie est « totale » comme le propose Héléna Radlinska¹³ ; elle concerne à la fois les personnes, mais aussi la société et son projet. Il s'agit, par l'action, de démontrer qu'il est dans le pouvoir de chacun d'y prendre part.

La recherche-action-formation semble être un outil cohérent avec la Pédagogie Sociale. Ces recherches-actions menées par Aide et Action ont produit des outils adaptés aux différentes volontés de transformation des projets d'écoles accompagnés ; que ce soit la constitution de conseils d'enfants, l'implication des classes dans l'écriture d'un journal *100% Junior* à dimension internationale ou la mise en œuvre d'une correspondance entre écoles françaises et sénégalaises, toutes ces pratiques transforment la dimension sociale des personnes engagées et des institutions dans lesquelles ces personnes œuvrent.

¹² Ott Laurent, *Pédagogie Sociale : une pédagogie pour tous les éducateurs*, *Chroniques Sociales*, 2011.

¹³ Wroczynski R., « Héléna Radlinska, son activité et son système pédagogique », *Enfance*. Tome 17, n 1, 1964, p. 69-80.



5.

CONCLUSION

La politique d'influence voulue par Aide et Action prend donc la forme d'un accompagnement.

Ce dernier s'inscrit généralement dans une dynamique de recherche-action-formation. L'accompagnement par la recherche-action permet de produire de réelles transformations sur le quotidien professionnel des personnes impliquées.

Ainsi, la démarche globale proposée par Aide et Action s'inscrit dans une vision écosophique du monde qui n'hésite pas à prendre en compte la complexité des situations en question en mettant au centre de la réflexion l'ensemble des « rapports à... » (rapport à l'environnement de travail, à l'environnement institutionnel) des sujets accompagnés, mais aussi rapport au monde intérieur de chacun, interrogeant les représentations, les discours et la cohérence entre ces discours et les pratiques professionnelles.

Cet accompagnement autorise et « auteurise » chacun, sécurisé par une dynamique collective, à « prendre part » à la transformation de ses environnements professionnels.

Lorsqu'Aide et Action s'adresse à des publics dits en difficulté ou marginalisés, cette démarche d'accompagnement s'inscrit dans le mouvement plus large de la Pédagogie Sociale qui œuvre pour l'émancipation des sujets quelles que soient leurs conditions de vie.

L'influence d'une organisation telle qu'Aide et Action se fait alors par la mise à disposition, des territoires et des personnes, d'un accompagnement à une démarche de projet, outil d'une autodétermination sociale.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Akrich Madeleine, Callon Michel et Latour Bruno (éd.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Presses de l'école des Mines, 2006.
- Butler Judith, *Humain, inhumain* (Le travail critique des normes), Ed. Amsterdam, 2005.
- Calame Pierre, *Sauvons La Démocratie ! - Lettre ouverte aux femmes et hommes politiques de notre temps*, Ed. Charles Léopold Mayer, 2012.
- Dejours Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions, 2003.
- Foucault Michel, *Naissance de la biopolitique*, Cours au collège de France 1978-1979, Hautes études, Gallimard-Seuil, 2004.
- Guattari Félix, *Les trois écologies*, Ed. Galilée, 1989.
- Guattari Félix, *Psychanalyse et transversalité*, Maspéro, 1972.
- Howe Jeff, *The Rise of Crowdsourcing*, dans le magazine Wired n° 14.06 de juin 2006.
- Lamihi Ahmed et Monceau Gilles, *Institution et implication. L'œuvre de René Lourau*, Ed. Syllepse, 2002.
- Latour Bruno, *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, Paris, 1992.
- Mouffe Chantal, *Le politique et ses enjeux*, Ed. La Découverte- MAUSS, 1994.
- Orellana Fernandez Pamela, *La souffrance des enseignants : une émergence du projet d'école dans La souffrance à l'école Actes du colloque international du CIRP 2010 -Université de Québec à Montréal*.
- Ott Laurent, *Pédagogie Sociale : une pédagogie pour tous les éducateurs*, Chroniques Sociales, 2011.
- Wehmeyer M.L. (1996). *Self-determination as an educational outcome : Why is it important to children, youth and adults with disabilities ?* ; D.J. Sands et Wehmeyer M.L. (dir), *Self determination across life span : independence and choice for people with disabilities* (p. 15-34), Baltimore, Mar. Paul H. Books.
- Wroczynski R., « *Hélène Radlinska, son activité et son système pédagogique* », *Enfance*. Tome 17, n 1, 1964, p. 69-80.
- Colloque de Cerisy, *Des « Nous » et des « Je » qui inventent la cité*, sous la direction d'Edith Heurgon et Josée Landrieu, Éditions de l'Aube, 2003.



Auteurs : • L'équipe de la mission éducative France d'Aide et Action
• Patrick Clerc
Equi-Libre
Pat.clerc@free.fr
www.formation-equi-libre.fr



Responsable rédaction : Pamela Orellana, Aide et Action France, Europe
Éditeur : Aide et Action
Graphisme guide : Alice Beuvelet
Tous les droits réservés à : Aide et Action

Distribution gratuite, interdit à la vente



AIDE ET ACTION

L'association Aide et Action a été créée en 1981. Organisation de solidarité internationale pour le développement, spécialisée dans l'éducation, elle intervient dans 24 pays, en Afrique, en Asie, en Amérique Latine - Caraïbes et en Europe. Elle agit pour un monde où la dignité est assurée pour toutes et tous, grâce à l'éducation, levier du développement humain.

Au travers de plus de 100 projets, Aide et Action, avec ses partenaires, contribue à l'amélioration de l'accès et de la qualité de l'éducation de plus de trois millions d'enfants et d'adultes.

Reconnue d'utilité publique, Aide et Action est soutenue par plus de 60 000 parrains et donateurs. Agréée par le ministère de l'Éducation nationale, Aide et Action s'efforce de promouvoir l'émergence d'une citoyenneté responsable et de lutter contre les facteurs d'exclusion en éducation. Libre de toute attache politique et religieuse, son engagement et ses actions sont fondés, avant tout, sur les valeurs de liberté, respect, solidarité, équité, intégrité.

AIDE ET ACTION

53 bd de Charonne 75 545 Paris Cedex 11

E-mail : info@aide-et-action.org - Tél : 01 55 25 70 00

www.aide-et-action.org

