

## Le « Projet Educatif Individualisé » Une nouvelle « créature » dans l'aide à la jeunesse

par Jean Blairon

Nous empruntons aux sociologues Callon et Latour le terme de « créature », par lequel ils désignent des inventions de laboratoire qui façonnent le quotidien. Pour ces sociologues, en effet, les objets techniques, qu'ils soient matériels (comme le GSM) ou immatériels (comme une modélisation) influent sur le lien social, sur lequel ils peuvent être en mesure de peser<sup>1</sup>.

Le concept de « créature », au-delà de la technicité considérée, implique ainsi des rôles (celui d'inventeur, mais aussi de « technicien d'insertion », terme qui désigne ceux qui déploient tous leurs efforts pour que les créatures inventées dans les laboratoires soient adoptées par le corps social : certains universitaires, des journalistes, des intermédiaires<sup>2</sup>...). Le concept de créature permet aussi d'attirer l'attention sur des interactions particulières, qui mettent en présence des protagonistes humains et les objets de laboratoire considérés.

Le terme d'« acteur non humain » proposé par Callon et Latour pour étudier ce genre particulier d'interactions a pu faire sourire<sup>3</sup>, mais il possède, au-delà d'un caractère qui peut paraître caricatural, un avantage : celui d'insister sur la réalité et l'importance des effets produits par l'introduction de ces inventions de laboratoire. L'histoire de Frankenstein sert d'arrière-

fond littéraire au concept, en introduisant l'idée que la créature peut être à l'origine de « débordements » de toutes sortes, qu'il n'est pas nécessairement facile de contenir et qui finissent en quelque sorte par vivre leur propre vie, indépendamment des intentions de leurs concepteurs.

Lorsque nous avons affaire à des modélisations, elles peuvent par exemple produire un horizon d'attentes, modeler en partie le lien social, voire conduire l'interaction, notamment lorsque sont mis en relation des professionnels et des bénéficiaires.

### LE P.E.I., UNE CRÉATURE

Le secteur de l'aide à la jeunesse en Communauté française de Belgique se prépare à vivre l'entrée en scène d'une nouvelle créature, le **Projet Educatif Individualisé** ; son usage est prévu par les textes<sup>4</sup> légaux et il va devoir devenir effectif pour tous les services mandatés par les pouvoirs publics. Cette mise en oeuvre impliquera le recours à une modélisation, implicite ou explicite; celle-ci pourra, selon les options qui seront prises, peser en sens divers sur l'interaction professionnels/bénéficiaires.

Nous souhaitons y parvenir en tentant d'étudier les usages sociaux qu'une telle modélisation sera en mesure de soutenir, d'imposer ou de servir et en nous efforçant



d'en décrire quelques-uns des effets prévisibles. En d'autres mots, nous voudrions étudier quelles scènes sociales vont pouvoir se jouer à partir des « répliques » que la créature considérée pourra donner aux bénéficiaires et aux professionnels. Nous allons voir que des effets en sens opposés sont susceptibles de se produire. Nous les présentons à dessein sous la forme de controverses pour favoriser la réflexion stratégique à ce sujet.

## L'INDIVIDUALISATION COMME ANTIDOTE À LA LOGIQUE OCCUPATIONNELLE ?

Exiger que toute intervention professionnelle au profit d'un enfant ou d'un jeune, en difficulté ou en danger, soit formatée de manière individualisée et soit ainsi, peu ou prou, pilotée par rapport à cette modélisation, en quelque sorte sur mesure, peut être inspiré par une critique du pouvoir excessif que les institutions exercent sur leurs bénéficiaires.

On se souvient à ce sujet de la sévère critique que Goffman avait adressée aux institutions fermées qui avaient tendance à fonctionner d'une manière totale : elles concouraient selon lui à saper l'autonomie du moi en détruisant la culture du bénéficiaire.

Goffman avait mis en lumière une série de procédés qui étaient en vigueur dans de telles institutions et notamment leur propension à prendre en charge tous les besoins de leurs résidents, sous la houlette d'une autorité unique, qui les « embrigadait » dans une programmation des activités impérative<sup>5</sup>.

L'individualisation de l'intervention éducative peut être vue ainsi comme un an-

tidote à la propension des institutions à traiter, même involontairement, tous les aspects de la vie de leurs bénéficiaires sous le mode de l'embrigadement, fût-il occupationnel.

L'exigence d'une individualisation de l'intervention peut sembler s'y opposer de manière significative.

Mais deux points de préoccupation viennent relativiser cette possibilité.

L'embrigadement, en quelque sorte matériel, qui régit l'occupation de tous en programmant l'usage successif des espaces institutionnels, peut être remplacé par un embrigadement immatériel : l'obligation d'obéir à une projection/programmation abstraite du temps qui met la pratique sous la dépendance d'une succession d'étapes pré-définies (parfois jusqu'à la caricature<sup>6</sup>).

Bref l'individualisation peut ne pas s'opposer à l'embrigadement, elle peut même être l'occasion d'un embrigadement plus intime, plus intense, plus extensif, lorsque rien ne peut plus échapper à l'étalement temporel. Cet étalement sur-volontariste est d'ailleurs souvent vécu sous le mode de la profession de foi dans le changement, dont on n'est pas loin de (faire) penser, fort dangereusement, qu'elle suffira à déplacer les montagnes du réel.

Et si la transformation attendue ne s'opère pas, on pourra toujours dire que la programmation manquait de rationalité ou de précision – c'est-à-dire in fine que la foi au modèle n'était pas assez profonde.

Une deuxième préoccupation est constituée par le risque du « tout à l'individualisation ». Nous retrouvons là en effet une des caractéristiques fondatrices de l'utopie



néo-libérale comme politique : l'attaque systématique contre les collectifs (y compris familiaux et institutionnels) : la théorie libérale « pure » ne veut en effet connaître que des individus supposés rationnels<sup>7</sup>.

Il ne faudrait évidemment pas que les collectifs institutionnels (qui sont loin de tous fonctionner d'une manière totale) deviennent des self-services de ressources pour des projets menés par de « purs » individus. On se couperait ainsi d'une part importante de l'intervention éducative : la dynamique collective, comme lieu de l'exercice d'un rapport social désintéressé, où l'on peut notamment trouver, certes dans le meilleur des cas, des occasions de se trouver « justifié à exister » parce que compris et reconnu.

La belle formule de Pierre Bourdieu, « ce que le monde social a fait, le monde social peut, armé de ce savoir (il s'agit du savoir sociologique) le défaire »<sup>8</sup> a peut-être une face partiellement impérative : « ce que le monde social a fait (comme la stigmatisation, le viol des « réserves » territoriales individuelles<sup>9</sup>, etc.), seul le monde social peut le défaire... »

Le mode de la projection programmatique individualisée ne peut pas rendre compte de cette dimension. Il ne faudrait pas qu'il la rende impossible, sous prétexte qu'elle n'entre pas dans la modélisation choisie (ce serait typiquement l'exemple d'un « débordement »).

## LA LIMITATION CONTRE LA TYRANNIE DE L'OPTIMUM ?

On a souvent démontré que le pouvoir avait changé de forme : il n'impose plus l'ordre, il exige le mouvement sans fin, jusqu'au « bougisme ». Politiquement, cet-

te transformation s'incarne dans la fausse évidence de « la rapidité et la profondeur des réformes » qu'il faut faire subir à la société.

Au niveau éducatif, cette nouvelle orientation normative s'exprime dans l'obligation, pour l'individu contemporain, de se lancer dans un mouvement d'épanouissement illimité.

Le développement de l'enfant se pense dans ce cadre de manière positiviste ; il correspond à une obligation parentale d'investissement tous azimuts, le corps et l'esprit sont des capitaux dont le développement se doit d'être maximum. Certains auteurs y voient d'ailleurs plus que la trace du mouvement sans fin qui pousse l'expansion capitaliste à sa limite (pour un auteur comme Paul Virilio, le domaine de l'intime est devenu le « nouveau Far West » à conquérir ; il constitue en tout cas un formidable marché, y compris en matière de nano-technologies).

La « science » éducative positiviste déploie toujours, peu ou prou, le même raisonnement type.

Elle part d'une volonté descriptive en construisant une nomenclature des possibles, par exemple des « besoins éducatifs » de l'enfant, ou des « facteurs de bien-être », etc.

La nomenclature (structurée à partir de catégorisations qui sont supposées faire évidence, comme les besoins physiques, psychiques, moraux, etc.) se voit ensuite dotée d'un caractère normatif : chaque partie est une condition nécessaire au développement « harmonieux ».

Le caractère normatif de la nomenclature conduit ainsi à faire de l'optimum... un



minimum sine qua non. Comme l'énonce une recherche : « chez l'enfant, tout besoin mis en péril est une forme de maltraitance »<sup>10</sup>.

On peut s'étonner du succès de raisonnements éducatifs aussi situés. Une partie de l'explication se trouve peut-être dans la similitude de ce type de pensée avec la logique néo-managériale, qui triomphe dans la société aujourd'hui : il n'y a guère de différence entre cette conception positiviste de l'éducation et, par exemple, la « gestion des compétences » mise en oeuvre par la nouvelle ingénierie des ressources humaines<sup>11</sup>. On peut même penser que, dans une sorte de boucle, la première prépare aussi au succès de la seconde.

Il reste que l'Etat (via les interventions qu'il soutient) peut ne pas se mettre au service de la domination sociale.

Dans ce cas, une modélisation qui permet aux professionnels et aux familles de résister à la tentation de la logique de « l'optimum éducatif » peut se révéler salutaire.

Cela pourrait être un effet positif du « projet », si celui-ci poursuivait la finalité de limiter l'intervention publique à certains domaines de la vie des jeunes et des familles : les « objectifs » du projet éducatif constitueraient alors des frontières à ne pas dépasser, en installant un contrôle possible, par les professionnels eux-mêmes, des limites à respecter dans l'intervention.

On peut en effet voir le secteur de l'aide à la jeunesse comme mû par un « devoir d'ingérence », conduisant à ne pas respecter, au nom de la protection du plus faible, un droit fondamental des familles : la liberté éducative. Dans ce cas, le mandat institue un « état d'exception » qui se doit

d'être aussi limité et temporaire que possible (c'est bien nous semble-t-il l'orientation du décret de 1991).

On pourrait alors poser que plus la contrainte est forte, plus la limitation du droit d'ingérence doit pouvoir être vérifiée.

Dans ce contexte, qui est davantage celui de l'aide contrainte<sup>12</sup>, le P.E.I. peut traduire utilement cette limitation.

Encore faut-il que chacun assume pleinement le « sens » de l'usage social qui est proposé, tant en termes de signification que d'orientation : la traduction concrète du mandat vise, dans une perspective telle que celle-ci, à restreindre l'intervention, non à la rendre illimitée au nom de l'épanouissement optimum.

Il reste que dans le contexte de l'aide consentie ou négociée, la « vertu » de la modélisation peut être moindre.

En effet, dans un tel contexte, on peut s'attendre à ce que l'intervention soit co-construite par le professionnel et le bénéficiaire, dans tous ses aspects.

Or le modèle de la projection programmée n'est pas un modèle culturellement familier pour beaucoup de bénéficiaires (rappelons que Pierre Bourdieu a fortement affirmé que la capacité de projection dans le temps était socialement constituée et que le fait d'être confronté à des conditions de vue déstructurées pouvait la faire perdre<sup>13</sup>).

Il y a donc le risque, bien réel, de « mettre un petit technicien dans la machine » de l'intervention et de considérer, dans le chef des bénéficiaires, comme acquis ce qui vient précisément d'être perdu...

Dans ce cas, la co-construction pourrait devenir une scène trompeuse, les objec-



tifs « bien formés » dont le P.E.I. exigera l'énoncé seront conçus par le seul professionnel, avec le faux assentiment de bénéficiaires qui n'auront pas d'autre choix que de paraître y adhérer.

Dans ce cas, le P.E.I. risque bien de conduire l'interaction, et ce, sur une base artificielle et somme toute aliénante.

## LES DROITS CULTURELS OU L'EXCESSIVE TECHNICISATION DE L'ACTION ?

Pour Alain Touraine, le conflit central qui traverse la société d'aujourd'hui est de nature culturelle : il s'agit de promouvoir ou à tout le moins de respecter le droit de chaque individu d'être le créateur au moins partiel de sa propre existence. Ce droit est aujourd'hui menacé de plusieurs côtés : par le pouvoir technocratique qui réduit l'individu à n'être que quantité négligeable par rapport aux stratégies imaginées par les capitaines des grandes organisations, qu'elles soient marchandes ou publiques ; par le pouvoir de manipulation qui formate les besoins et transforme les individus en cibles à toucher ; par le pouvoir communautariste, qui dénie à l'individu l'espace de construction de soi au nom de croyances qu'il doit embrasser.

Par rapport à ce contexte sociétal, l'individualisation peut donc être considérée comme une orientation légitime, particulièrement en phase avec les enjeux sociétaux.

Encore faut-il que la façon dont elle est soutenue ne rejoigne pas ce qui est précisément à combattre, soit par exemple une excessive technicisation de l'action.

Ainsi, il ne faudrait pas évacuer de l'horizon de l'intervention ce qui ne se décline

pas en objectifs observables et mesurables : la construction d'une relation « habitable » conjointement par le professionnel et les bénéficiaires ; les services la nomment de plusieurs manières : création d'un lien de confiance, apprivoisement réciproque, création d'un lien, affiliation, etc. Une telle construction n'est pas le résultat d'une stratégie (l'authenticité de la relation est incompatible avec un tel calcul), elle est bien au contraire la conséquence d'un « art de faire » qui excède ses concrétisations.

De la même manière, pour que la relation professionnels/bénéficiaires puisse s'appuyer sur la mobilisation des ressources de ceux-ci, il convient que les dites ressources ne fassent l'objet ni d'une pratique de diagnostic unilatéral, ni, à l'inverse de déclarations incantatoires et partiellement hypocrites (« vous avez les ressources ») : si l'espace relationnel n'est pas ouvert, n'est pas construit sur une manière de réciprocité réellement désintéressée, il y a peu de chances pour que des ressources propres puissent être mobilisées par les destinataires de l'aide.

Bref le ciblage des ressources et des freins, qui fait partie de la panoplie du parfait petit technocrate de l'action sociale, n'est pas nécessairement aussi opératoire en l'occurrence qu'on veut bien le croire : il risque de réintroduire la domination qu'il prétend combattre.

## MISE EN LUMIÈRE D'UNE NOUVELLE FORME D'INÉGALITÉ OU COLONISATION DE LA VIE QUOTIDIENNE ?

Le terme « projet » peut aussi avoir le mérite d'insister sur une nouvelle forme d'inégalité, mise en avant par l'équipe de Luc Boltanski.



Pour ces sociologues, en effet, nous assistons à l'émergence d'une nouvelle représentation de la vie en société, exprimée par une nouvelle définition de la « valeur commune ». Nous habiterions désormais tous un « monde du projet », qui fait de la possibilité de se connecter à de multiples expériences inattendues et fécondes la valeur suprême.

Inutile de dire que si cette valeur peut être présentée comme partagée par beaucoup (le slogan « voyager c'est la vie » semble de fait désormais guider les choix d'un grand nombre), elle est le théâtre de beaucoup d'inégalités. La principale, bien mise en lumière par Luc Boltanski d'ailleurs, est que la capacité de connexion est cumulative : plus elle existe, plus elle peut augmenter. A l'inverse, ceux qui sont peu connectés ont de moins en moins de chances de l'être, et leur exclusion va grandissant, jusqu'à devenir irrémédiable.

A ce titre, mettre l'accent sur les chances de vivre des projets (au sens de se connecter à des expériences nouvelles créatrices d'identité) est utile pour désigner cette forme nouvelle d'exclusion que l'on pourrait désigner comme l'exclusion par manque d'attractibilité : se connecter n'est pas un geste volontariste, c'est le résultat d'une sollicitation qui dépend d'un capital de désirabilité et qui est susceptible de produire une expérience imprévue (augmentant le dit capital).

Le monde du projet est ainsi régi par le capital symbolique, sous la forme d'une richesse expérientielle incorporée.

Mais nous sommes loin dans cette acception d'une conception du projet déclinable en objectifs opérationnels (nous en som-

mes même aux antipodes : dans le « monde du projet », le projet anticipable est pauvre parce que prévisible).

Nous touchons là à un des risques les plus forts de la créature « P.E.I. » : sa traduction obligatoire en objectifs « opérationnels ». La méthode « smart » (pour objectifs spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, déterminés dans le temps) est peut-être la plus répandue.

Ce type de « méthodes » ne peuvent nier leurs origines : elles viennent du néo-management; où elles y sont utilisées pour « optimaliser les ressources humaines »; elles sont souvent répertoriées dans les techniques qui sont supposées permettre de maximiser la force de vente.

Nous nous trouvons donc dans une situation où la « professionnalisation » de l'aide sociale se traduit par un alignement sur les logiques instrumentales et marchandes, et notamment au recours à des « méthodologies » dont le jargon cache mal la parenté avec la méthode Coué. S'agiter en tous sens en se donnant des « résultats » à atteindre, dont la principale vertu sera d'être médiatisables, semble en effet désormais tenir lieu d'efficacité, d'ailleurs plus virtuelle que réelle.

Il est piquant de constater à ce sujet qu'à mesure où le système capitaliste entraine en crise et ne survivait que grâce à la perfusion de fonds publics (qu'il s'ingéniait effrontément à discréditer), il se donnait des « modèles d'action », où l'affirmation tapageuse de la maîtrise n'avait d'égale que l'impuissance générale qu'elle avait pour fonction de camoufler.



Ces modèles néo-managériaux ont été, depuis la fin des années 80, peu à peu utilisés pour gérer les services publics, y compris par une gauche dominée culturellement et complexée, et peu d'auteurs se sont élevés contre l'incongruité d'un tel transfert<sup>14</sup>.

L'imposition de ce « modèle » de pensée et d'action à des familles en difficulté se fera-t-elle dans le même silence ?

Il conviendrait en tout cas de méditer sur les enquêtes réalisées par Jean-Pierre Le Goff sur les illusions du management. L'auteur constate par exemple que l'introduction de ce qu'il appelle une « logomachie » a des effets désastreux sur les collectifs de travail.

Ceux-ci sont déstructurés par des « méthodes » qui se présentent comme modernes et qui se signalent surtout par leur incompréhension des véritables ressorts de la pratique. Elles déstabilisent les opérateurs et les ouvriers, qui se sentent méprisés et non reconnus dans leurs codes d'honneur; on tentera alors de les « remotiver » en réinjectant d'en haut du sens artificiel, à la place de celui, vivant et partagé, que l'on aura au préalable détruit...

Un des débordements les plus à craindre de la créature « P.E.I. » est bien ce mépris pour les savoirs d'expérience construits dans l'action, ce « sens du jeu et de l'honneur » des éducateurs, qui ne s'accommodera pas facilement de sa traduction instrumentale en « objectifs opérationnels ».

Il convient en effet de remarquer, dans le cadre de cet examen préventif, que ce type de méthode « moderne » consti-

tue en fait une régression fantastique, un retour à une situation dénoncée par Marcuse dès la fin des années soixante.

On se souvient qu'Herbert Marcuse avait souhaité à l'époque s'élever contre le pouvoir tyrannique de ce qu'il appelait la pensée unidimensionnelle, qui se caractérisait notamment par l'extinction des forces de la critique.

Marcuse avait mis en lumière un des fondements philosophiques redoutables d'une telle pensée nivelante : le succès du courant opérationnaliste dans les sciences humaines, qu'illustre parfaitement la méthode « Smart » et toutes celles qui lui sont apparentées<sup>15</sup>.

## DES CHOIX LOURDS DE CONSÉQUENCES

Puisque le P.E.I. Est une obligation légale, il est pertinent de favoriser son effectivité et aussi d'en vérifier l'usage.

Il conviendra cependant que chacun prenne bien la mesure de son impact potentiel sur l'interaction professionnels/bénéficiaires. Selon les attitudes qui seront ou non choisies, selon les arbitrages qui seront officiellement ou non effectués, on se trouvera dans des cas de figure bien différents, si ce n'est opposés.

On peut les résumer dans le tableau suivant.

On notera que la colonne de droite consigne en fait des « retournements » particulièrement préoccupants : c'est au nom d'objectifs positifs que risquent en fait de se produire des effets qui se situent aux antipodes de ceux qui sont annoncés...



Effets positifs possibles	Effets négatifs possibles (retournement)
Lutter contre l'embrigadement des bénéficiaires	Produire un embrigadement d'un nouveau genre (abstrait et temporel)
Lutter contre les excès de la tendance d'inspiration néo-managériale à promouvoir « l'optimum éducatif »	Modélisation de l'intervention trompeuse si ce n'est aliénante
Promouvoir les droits culturels	Les compromettre via une excessive technicisation de l'action

On peut espérer, en termes de prévention de ces dérives, que l'insertion de la créature « P.E.I. » pourra se faire en relative concertation avec ceux dont la vie devra désormais compter avec elle : il n'est pas anodin, en effet, de voir une existence, déjà mise sous tutelle des pouvoirs publics, être régie par l'obligation d'un projet formaté<sup>16</sup>. Faute d'une telle concertation on peut craindre de multiples « débordements », à l'instar de la création du Docteur Frankenstein qui échappe à son inventeur.



## NOTES

<sup>1</sup> Cfr notamment J. Fastrès, « Génération(s) (de) GSM » et J. Blairon et E. Servais « Les dangers d'une évaluation de l'état de danger », <http://www.intermag.be>, où ce type d'approche trouve une illustration.

<sup>2</sup> Une histoire du travail social en Communauté française pourrait montrer par exemple le rôle important joué par des « techniciens d'insertion » pour faire adopter des « créatures » inventées au Canada et particulièrement au Québec.

<sup>3</sup> C'est notamment le cas de Pierre Bourdieu dans le cours qu'il a consacré au Collège de France à la « science de la science », *Science de la science et réflexivité*, Paris, raisons d'agir, octobre 2001.

<sup>4</sup> Dans l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 15 mars 1999 relatif aux conditions générales d'agrément et d'octroi de subventions pour les services visés à l'article 43 du décret du 4 mars 1991, il est en effet prévu (article 9 § 1, modifié par un arrêté le 17-06-2004) que le dossier de chaque jeune pris en charge par un service mandaté contient « le projet éducatif du jeune, ainsi que les pièces relatives à son évolution ».

<sup>5</sup> Présentation opératoire de cette critique dans J. Blairon, J. Fastrès, E. Servais et E. Vanhée, *L'institution totale virtuelle, L'institution recomposée tome 2*, Bruxelles, Luc Pire, 2002.

<sup>6</sup> Nous avons vu, sous la houlette d'une créature semblable, le Plan de Services Individualisé, importée du Québec, programmer une série d'étapes (réparties sur six mois) pour qu'une personne poly-

handicapée puisse passer de l'usage de la cuillère à l'usage de la fourchette...

<sup>7</sup> P. Bourdieu l'expose ainsi : « Au nom de ce programme scientifique de connaissance (la théorie économique « pure ») converti en programme politique d'action, s'accomplit un immense *travail politique* (dénié, puisqu'en apparence purement négatif) qui vise à créer les conditions de réalisation et de fonctionnement de la « théorie » : un *programme de destruction méthodique des collectifs* (l'économie néo-classique ne voulant connaître que des individus, qu'il s'agisse d'entreprises, de syndicats ou de familles). (in *Contre-feux*, Paris, raisons d'agir, avril 1998).

<sup>8</sup> P. Bourdieu, *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, p. 944

<sup>9</sup> Comme la place, le corps, certains domaines d'information et d'intimité, etc. La terminologie est celle de Goffman.

<sup>10</sup> Detaglia, cité par l'équipe de J.-P. Pourtois en commentaire à la présentation de leur « modèle des douze besoins » catégorisant un modèle de développement de l'enfant.

<sup>11</sup> Cfr J.-P. Le Goff, *La France éclatée*, Paris, Folio, 2008. Cfr aussi le numéro spécial consacré à Jean-Pierre Le Goff par le magazine Intermag en mars 2008 et celui qui a été consacré à la « culture des compétences et ses effets sur l'égalité » par le chantier namurois des « Assises de l'égalité ».

<sup>12</sup> C'est le raisonnement que nous avons essayé de tenir dans P. Hannecart et J. Blairon, *Contrainte sous contrôle, Protection judiciaire et démocratie*, Bruxelles, Luc Pire, 2000.

<sup>13</sup> Notamment dans *Raisons pratiques*, Paris, Seuil, 1994.



<sup>14</sup>A l'exception notable de Pierre Bourdieu se dressant contre l'introduction d'une culture du client, le transfert vers le privé des services publics les plus rentables et la liquidation ou la mise au pas des personnels subalternes des services publics : « Il suffit de s'arrêter à ce dernier trait pour voir que tout ce corps de lieux communs, élaborés dans des lieux de rencontre spécialement aménagés afin de favoriser les échanges entre « penseurs » en mal de pouvoir et puissants en mal de pensée (revues, clubs et colloques) et inlassablement ressassés dans les journaux et les hebdomadaires, exprime très directement la vision et les intérêts de la grande noblesse d'Etat (...). ce sont ces nouveaux mandarins, friands de primes et toujours prêts au pantouflage, qui, las de prêcher l'esprit de « service public » (pour les autres), comme dans les années 60, ou de célébrer le culte de l'entreprise privée, surtout après 80, prétendent gérer les services publics comme des entreprises privées, tout en se tenant à l'abri des contraintes et des risques, financiers

ou personnels, qui sont associés aux institutions dont ils *singent* les (mauvaises) moeurs, en matière de gestion du personnel notamment. » (*La misère du monde, op. Cit.* pp.220-221). Sur la discussion de l'introduction d'une « culture client » dans les associations, voir C. Bartholomé, « L'émergence de l'utilisateur client », analyse publiée dans [www.intermag.be](http://www.intermag.be), 8-10-2007.

<sup>15</sup>Nous reviendrons éventuellement sur cette question dans une prochaine contribution; il convient en tout cas de noter combien il peut être paradoxal d'introduire un raisonnement opérationnaliste dans un secteur qui veut donner des droits aux jeunes et aux familles en difficulté, surtout à l'initiative des pouvoirs publics

<sup>16</sup>Voir notamment l'avis très critique de la Commission de déontologie de l'aide à la jeunesse sur un cas de projet individualisé (avis 38 de l'année 2001) [www.deontologie-aide-jeunesse.be](http://www.deontologie-aide-jeunesse.be)