
De la participation à l'appropriation : la question de la gouvernance de projet.

Aurélien Graizon

Résumé :

La notion de participation des publics dans la conception et la mise en œuvre de projets semble parfois omniprésente dans le secteur social et médico-social. Créé en 2006, le Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale (DEIS) doit répondre aux besoins de développement des établissements et services de ce secteur. Cet article vise donc à apporter une contribution à la réflexion que peut porter l'ingénieur social sur la place des publics, dans l'exercice de ses missions.

Il décrit comment la définition des problèmes, des besoins, peut-être confisquée par des acteurs dominants, et comment la participation des populations est souvent confinée à la consultation. Il cherche ensuite à proposer un nouveau cadre de pensée pour l'implication de l'ensemble des acteurs dans la conception et la conduite de projets : celle de la propriété commune. Enfin l'article aborde la notion d'intermédiation sociale comme posture possible pour le titulaire du DEIS afin de favoriser l'appropriation du projet par des publics généralement exclus de la délibération.

Mots-clés : Participation – Projet – Ingénierie sociale – Propriété commune – Intermédiation sociale

Introduction

La notion de participation des populations, des publics, s'est développée dès après-guerre, notamment dans les mouvements d'Education populaire. Elle a progressivement fait son chemin dans le discours du développement à partir des années 1970¹, mais aussi dans les champs de recherche consacrés à l'urbanisme et aux sciences politiques². Alors que le sujet semble avoir disparu des préoccupations dans les années 1980, la question de la participation connaît cependant un nouvel essor depuis une vingtaine d'années³. Sur la scène politique, les appels à la démocratie participative se sont multipliés. La campagne présidentielle de 2007 fut, à ce propos, un point d'orgue⁴ mais également un moment charnière permettant de mettre en lumière la malléabilité de la notion. Les modalités de la participation sont à l'heure actuelle aussi diverses que sa conception est floue.

Parmi les domaines de l'action publique, le travail social est, évidemment, concerné par le sujet. Au cours des années 2000, un ensemble de lois est ainsi venu consacrer la question de la participation au sein des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS)⁵.

Dans ce secteur, justement, une nouvelle figure de l'encadrement a vu le jour en 2006 avec la création du Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale (DEIS). Cette figure de « *cadre développeur* »⁶ doit apporter un complément à des organisations largement structurées autour de cadres managers, et répondre à un besoin « *de développement, de conceptualisation et d'analyse* ». C'est au cours de la formation pour ce diplôme que ma réflexion sur la participation s'est étoffée. L'ingénierie de développement des organisations sociales et médico-sociales est en effet attendue sur sa capacité à prendre la mesure des besoins des usagers pour proposer des projets qui

¹ Jones A. (2006), « L'apparition de la notion de participation dans la pensée et le discours du développement », paru dans PIE, Perspectives, Mémoires et Thèses, Autour des thèses en préparation, L'apparition de la notion de participation dans la pensée et le discours du développement, mis en ligne le 15 mars 2006, URL : <http://revel.unice.fr/pie/index.html?id=360>.

² Blondiaux L., Fourniau J-M. (2011), « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations*, n° 1, p. 8-35.

³ Ibid.

⁴ Lefebvre R. (2008), « L'opinion et la participation : la campagne présidentielle de Ségolène Royal. », *Hermès, La Revue*, n° 52, p. 163-170. URL : www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2008-3-page-163.htm.

⁵ Je fais ici référence aux lois 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, 2007-293 réformant la protection de l'enfance, 2008-1249 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion. La liste n'est pas exhaustive mais concerne des réformes importantes intervenues dans le champ du travail social dans la première décennie du 21^{ème} siècle.

⁶ Sanchou P., Crespo G. (2011), « Places et fonctions du Caferuis, du Cafdes et du DEIS », *Vie sociale*, n° 1, p. 11-26.

permettent d'y répondre. La question des besoins ou des demandes du public est cependant particulièrement épineuse, et la posture d'expertise de l'ingénieur est nécessairement à mettre en débat. Ainsi, pour contribuer à cette réflexion, il s'agira ici de mieux cerner quelle place peut être proposée aux publics concernés dans ces démarches de développement de projets, de conceptualisation de l'action et d'évaluation.

Dans un premier temps, au travers de l'exemple d'une étude menée au cours de la formation, je montrerai que le premier écueil que peut rencontrer l'« ingénieur social » est celui de la définition-même du problème qui justifie la construction d'un projet. Quels sont les acteurs à l'origine de cette définition ?, et qu'est-ce que cela peut impliquer sur le déroulement comme sur la mise en œuvre du projet ? Je m'interrogerai ensuite sur les modalités de participation des usagers des ESSMS prévues par la loi, afin de comprendre si elles permettent d'apporter une réponse à cette délicate définition du problème. Dans un second temps, une réflexion sur la propriété commune des « *biens et services quasi-collectifs* », proposée par Marthe Nyssens et Francesca Petrella⁷, me permettra d'ouvrir un autre cadre de pensée pour la gouvernance de projet et d'envisager son appropriation par les acteurs concernés. Je tenterai enfin de montrer comment la notion d'intermédiation sociale, comme l'a développée Alain Marchand au début des années 2000, peut permettre de consolider cette nouvelle perspective participative.

Propriétaires des problèmes publics

Le DEIS est structuré en trois domaines de compétences validés chacun par une épreuve. Le domaine numéro deux, intitulé « Conception et conduite d'actions » est sanctionné par la production d'une étude de terrain. J'ai donc été amené, avec trois de mes camarades, à conduire ce type de travail.

La commande initiale, formulée par une municipalité de l'Hérault, était celle d'un diagnostic social territorial. L'attente du commanditaire semblait être d'établir une forme de photographie de la commune et des besoins des habitants afin d'aider à la prise de décisions et d'orientations en termes de politique publique. Dès les premiers entretiens cependant, des paradoxes sont apparus à notre équipe. Il nous a d'abord été demandé de couvrir huit champs d'étude cherchant à établir un diagnostic exhaustif auprès de la totalité de la population. Rapidement, pourtant, il nous a été

⁷ Nyssens M., Petrella F. (2015), « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle. Interpellations croisées », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 15, p. 117-134.

précisé que l'étude commandée tendait à s'inscrire dans le cadre du renouvellement du Contrat Enfance et Jeunesse entre la municipalité et la Caisse d'Allocation Familiale, ainsi que celui de la convention avec l'association chargée de la prévention spécialisée sur la commune. Ces renouvellements étaient alors l'occasion, selon le commanditaire, d'aborder la problématique de la parentalité qui nous a été présentée comme faisant l'objet d'une réflexion vive sur le territoire et qu'il fallait prendre fortement en compte dans l'étude.

Au fil de ce travail collectif, il est apparu que la façon de traiter le thème de la parentalité était largement influencée par l'histoire de la commune (notamment l'histoire du service jeunesse de la ville) et par le jeu d'acteurs plus ou moins influents sur le territoire. C'est ce que Patricia Loncle définit comme un « *système local d'action publique* »⁸. Ainsi les divers représentants du commanditaire ont pu nous présenter, au travers des entretiens que nous avons menés, comment une politique publique d'accompagnement à la parentalité s'inscrivait, selon eux, dans le prolongement de la politique menée depuis plusieurs années en faveur de la jeunesse. Elle était notamment envisagée comme un outil supplémentaire de prévention de la délinquance, permettant de répondre aux besoins d'une population de jeunes perçue comme errante puisqu'en rupture de communication avec ses parents. En définitive, les orientations du commanditaire, souvent implicites, traçaient le chemin vers la proposition de la création d'un Lieu d'Accueil Enfants Parents, à destination des adolescents, en partenariat avec une commune limitrophe.

L'étude a donc été menée dans une configuration spécifique où certains acteurs étaient en mesure de faire prévaloir leur définition du problème à traiter. Ce sont les acteurs que Joseph Gusfield nomme les « *propriétaires de problèmes publics* »⁹, c'est-à-dire, selon Erik Neveu, « *l'ensemble des protagonistes qui, à un moment donné, bénéficient d'un accès routinisé aux instances politico-administratives qui gèrent un problème reconnu comme tel* »¹⁰. La notion est proche de celle d'« *entrepreneurs politiques* » définie par Françoise Lorcerie. Il s'agit pour elle « *d'acteurs sociaux, de statuts divers, mobilisés pour faire prendre en charge par la décision politique un problème donné, dans les termes qu'ils souhaitent [...] afin d'assurer la solution dont ils sont porteurs* »¹¹. L'exemple de notre étude me semble être une bonne illustration de ce type

⁸ Loncle P. (2011) « La jeunesse au local : sociologie des systèmes locaux d'action publique ». *Sociologie*. Volume 2, p. 129-147.

⁹ Gusfield J. R. (2009) *La culture des problèmes publics: l'alcool au volant: la production d'un ordre symbolique*. Paris : Economica.

¹⁰ Neveu E. (1999), « L'approche constructiviste des « problèmes publics ». Un aperçu des travaux anglo-saxons », *Études de communication* [En ligne], n°22, mis en ligne le 23 mai 2011, consulté le 13 mars 2016. URL : <http://edc.revues.org/23>.

¹¹ Lorcerie F. (2008), « La « loi sur le voile » : une entreprise politique. », *Droit et société*, n° 68, p. 53-74

de mécanisme à l'œuvre dans le processus de décision en matière de politique publique. Ici les « *protagonistes* » ou « *entrepreneurs politiques* » en question étaient majoritairement des représentants directs des instances politico-administratives. Il s'agissait de responsables de services municipaux, ou encore d'acteurs influents sur le territoire communal.

Notre travail permet enfin de souligner la difficulté, sur un terrain d'étude, de confronter les approches et les points de vue, les différents référentiels, afin de proposer une pensée autour d'un objet commun, identifié comme « problème public ». Il est alors plus aisé, comme l'indique Fabrice Dhume, de se mettre d'accord sur un « *public problème* »¹². C'est bien une partie de la jeunesse du territoire qui prend ici la place de « *public problème* » et, par extension, leurs parents, qui ne jouaient pas le rôle attendu par les pouvoirs publics locaux. La question de la parentalité est alors définie, au niveau local, par le prisme d'un public spécifique qui réclamerait des solutions ciblées.

En définitive, sur ce type d'étude, la place du développeur de projet est délicate puisqu'il est avant tout attendu dans une posture d'expertise permettant de venir appuyer le diagnostic des acteurs dominants. Cela donne alors souvent lieu à des projets construits en amont, selon les termes de ces acteurs, et dont la pertinence n'est appréhendée qu'en aval, à l'aune de la mise en relation de l'offre et de la demande. Or, comme le soulignent Dominique Paturel et Annick Simon « *une représentation du projet où sa définition et son évaluation (ou son effectivité) sont dissociées, peut bloquer la démarche participative* »¹³. Définition et évaluation du projet sont donc concomitantes et demandent une participation active de l'ensemble des acteurs.

Au regard de cette expérience, que pouvons-nous dire de la participation telle qu'elle est appliquée dans les Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) ? Le cadre législatif développé dans les années 2000 prémunit-il des écueils présentés ?

¹² Dhume F. (2013), « Sous le partenariat, les rapports de pouvoir. Retour sur une idée qui structure le projet de la "réussite éducative" », *Diversité-Ville-Ecole-Intégration*, 2^{ème} trimestre, n°172, p. 73-81.

¹³ Paturel D., Simon A. (2011), « Projets de développement des territoires et participation des habitants : le diagnostic partagé, outil méthodologique via l'intermédiation sociale. », *Pensée plurielle*, n° 28, p. 79-92.

Une participation symbolique

Comme je l'ai évoqué en introduction, les années 2000 ont vu, dans le secteur social et médico-social, un ensemble de nouvelles lois introduites. Il s'est souvent agi de réformes importantes touchant à la globalité du secteur (loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale) ou à des publics spécifiques (loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ; loi 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance ; loi 2008-1249 du 1^{er} décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion). Ces textes de loi, que ce soit dans l'esprit ou dans la lettre, étaient résolument tournés vers la participation des publics, des « usagers ». Il s'agissait, selon l'expression aujourd'hui consacrée, de « replacer l'utilisateur au centre du dispositif ». Pour cela, la participation était envisagée à deux niveaux :

- D'abord individuel : le recueil de l'avis de la personne et la notion de co-construction de son projet tiennent une place prépondérante dans ces textes de loi (souvent assortis d'une forme de contractualisation de l'accompagnement).
- Puis collectif : des instances de représentation des « usagers » sont prévues dans presque tous les dispositifs sociaux et médico-sociaux.

Je m'intéresserai ici à ce deuxième niveau de participation, au regard des outils prévus par la loi 2002-2.

En 2014, l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux (Anesm) publiait un rapport d'enquête sur la participation des usagers au fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux¹⁴. Cette enquête, reposant sur la visite d'un panel de trente-trois établissements et services, souligne d'abord la diversité des modalités de participation proposées aux usagers, et le très large déploiement des outils de participation introduits par la loi 2002-2, notamment les Conseils de la Vie Sociale (CVS) et les questionnaires de satisfaction.

La notion de participation est présentée, dans ce rapport, comme une évidence pour les professionnels. Qu'ils soient directeurs d'établissements et services, ou personnels en charge de

¹⁴ Anesm (2014), *La participation des usagers au fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Recueil des pratiques et témoignages des acteurs.*

l'accompagnement quotidien des usagers, la participation du public apparaît pour chacun comme une notion acquise. Le document indique cependant que, du côté des personnes accompagnées, la possibilité qui leur est offerte de participer au fonctionnement des ESSMS reste plutôt méconnue.

Ce qui semble plus frappant dans ce rapport est ce que je nommerais la « qualité » de la participation. En effet, l'agence s'appuie sur l'échelle proposée par Sherry Arnstein¹⁵ pour mesurer le niveau de participation, et le rapport souligne que celle-ci reste dans la grande majorité des cas au niveau de la « *coopération symbolique* », c'est-à-dire tout ce qui fait référence à l'information, la consultation, voire, parfois, la conciliation. Selon Arnstein, il s'agit donc pour le citoyen d'« *écouter et d'être écouté* ». En d'autres termes, les différentes instances de participation des usagers dans les ESSMS consistent avant tout à recueillir les avis des uns et des autres, et sont vécues par les décideurs comme une aide à la réflexion. De nombreux témoignages soulignent d'ailleurs que la décision revient toujours aux dirigeants.

Cette dimension essentiellement consultative est largement impliquée par le décret 2004-287 du 25 mars 2004, qui délimite la compétence d'un Conseil de la Vie Sociale qui « *donne son avis et peut faire des propositions* ». Réglementairement dépourvues de pouvoir de décision, ces instances restent donc largement cantonnées au rôle de comité consultatif et s'inscrivent dans une conception limitée de la démocratie participative dans le processus d'élaboration des politiques publiques. On voit là une conception de la participation où l'écoute est de plus en plus érigée en modèle mais où la co-élaboration, voire la co-décision, sont tenues à distance par les acteurs dominants qui maintiennent ainsi leur capacité et leur légitimité à définir les besoins et les solutions à apporter. La proximité avec la notion de « *propriétaires des problèmes publics* » mérite ici d'être soulignée.

Penser la propriété

C'est bien cette notion de propriété qui m'interpelle. Dans les éléments de description que j'ai souhaité apporter, il s'est agi de décrire une forme de propriété intellectuelle, mais également

¹⁵ Arnstein S.-R. (1969), « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), p. 216-224.

Cet article fait figure de référence dans la littérature sur la participation, puisqu'il propose une échelle de participation sur 8 niveaux. Les deux premiers niveaux sont de l'ordre de la *non-participation* (1.manipulation ; 2.thérapie), les trois suivants de l'ordre de la *coopération symbolique* (3.information ; 4.consultation ; 5.conciliation) et les trois derniers traduisent le *pouvoir effectif des citoyens* (6.partenariat ; 7.délégation de pouvoir ; 8.contrôle citoyen).

la propriété de ce que Pierre Bourdieu nomme le capital social. Ces exemples, où l'on constate un cloisonnement important des acteurs dans le processus décisionnel, visent à ouvrir le débat sur la légitimité des premiers concernés à participer à la définition-même des problèmes qu'ils rencontrent. Comment, finalement, développer le pouvoir d'agir des populations destinataires des politiques publiques ? Un travail plus approfondi sur la notion de propriété me semble ouvrir des pistes de réflexion.

Dans un article paru en 2015, Marthe Nyssens et Francesca Petrella, s'appuyant sur les travaux d'Elinor Ostrom, défendent l'idée d'une diversité institutionnelle (entre l'Etat et le marché) et d'une variété des régimes de propriété. En effet, au-delà d'une propriété strictement privée, les régimes de propriété sont définis, selon Ostrom, par un faisceau de cinq droits¹⁶ : le droit d'accès à la ressource, le droit d'extraction (c'est-à-dire de s'approprier une partie de la ressource), le droit de gestion, le droit d'exclusion (déterminer qui a accès à la ressource et à son extraction), et le droit d'aliénation (le droit de vendre les deux derniers droits). Les régimes de propriété varient ainsi selon le nombre et le type de droits que l'on a en sa possession et permettent d'appréhender la gestion d'une ressource commune.

Au regard de cette approche, les deux auteures posent la question de la propriété des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, et notamment celles qui sont consacrées à la production de ce qu'elles nomment les « *biens et services quasi-collectifs* »¹⁷. La notion de « *quasi collectif* » s'appuie sur l'idée que le bien ou le service rendu, qui s'adresse à un usager/individu clairement identifié, produit cependant des bénéfices collectifs pour l'ensemble de la société. Cela implique donc une dimension d'intérêt général. La plupart des organisations gestionnaires d'établissements et services sociaux et médico-sociaux correspondent à cette définition.

Selon Nyssens et Petrella, la nature spécifique des biens produits par ces organisations réclame d'en questionner la gouvernance. Elles insistent sur le fait que les objectifs poursuivis par ce type de services sont multidimensionnels et rendent leur évaluation extrêmement complexe à tous les niveaux. Elles pointent l'hétérogénéité des acteurs impliqués dans le collectif (salariés, bénévoles, usagers, pouvoirs publics, etc.) et indiquent que « *tout le monde s'accorde [...] aujourd'hui sur le fait que la contrainte de non-redistribution des profits ne suffit plus pour protéger les usagers. Dans ce contexte, il est donc important de se pencher sur les modalités qui permettent de créer*

¹⁶ Weinstein O. (2013), « Comment comprendre les « communs » : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle », *Revue de la régulation* [En ligne], n°14 | 2e semestre, mis en ligne le 13 février 2014, consulté le 15 mai 2016. URL : <http://regulation.revues.org/10452>.

¹⁷ Nyssens M., Petrella F. (2015), Op. Cit.

une relation de confiance. » Dans ce double objectif de mieux évaluer la qualité des services et d'assurer une meilleure protection des usagers dans des rapports de pouvoirs déséquilibrés, les auteures préconisent donc l'implication de ces derniers dans la propriété des organisations afin de « pallier le caractère imparfait de l'information entre les prestataires et les usagers quant à la qualité du service et de créer une relation de confiance entre eux ». Cette invitation à partager la propriété des organisations produisant des « biens et services quasi-collectifs » doit pouvoir s'étendre, toujours selon les auteures, aux salariés des associations comme aux pouvoirs publics chargés du financement. L'enjeu est alors de reconnaître la capacité d'élaboration des acteurs locaux, et notamment la capacité d'élaboration de normes communes, d'« arrangements institutionnels », de délibérations démocratiques, permettant de « produire un accord durable entre les parties concernées ».

Favoriser l'appropriation : une posture d'intermédiation ?

La place des publics dans les politiques publiques est peut-être un sujet à la mode, mais il est loin d'être épuisé, et le « cadre développeur » ne saurait s'abstenir de contribuer à la réflexion. Dans les missions qu'il est amené à exercer, la participation des acteurs est toujours une composante essentielle.

Ainsi, tenter de dépasser la notion de participation pour envisager l'appropriation collective du projet me semble être un objectif pertinent pour l'ingénieur social. C'est tout du moins un cadre de pensée et d'action qui mérite d'être exploré et que l'on pourrait, selon moi, rapprocher de la notion d'« intermédiation sociale » développée par Alain Marchand. Bien que complexe à aborder, l'intermédiation invite le porteur de projet à construire des espaces de délibération démocratique où les acteurs des trois ordres du social – l'ordre domestique, l'ordre économique et l'ordre politique¹⁸ – auraient leur place. Il s'agit ici de considérer l'ensemble des parties prenantes du social dans la construction du projet. Il faut alors savoir identifier les contours des populations concernées (et à quel niveau), les bailleurs de fonds, les pouvoirs publics, etc. Alain Marchand insiste également sur la nécessité de « permettre et de favoriser la participation des acteurs [qui sont] invalidés dans l'arène économique et sociale » avec comme finalité de « réintégrer les

¹⁸ Marchand A. (2005), « Animation, intermédiation sociale et gouvernance », *Agora-Débats Jeunesse*, n°39, p. 26-24.

utilisateurs dans la “communauté des citoyens”, non comme usagers des dispositifs, mais comme co-producteurs de l’action, des normes et donc bien du social, de les conduire à la délibération des opinions dans une démocratie participative »¹⁹.

Associer la notion d’intermédiation sociale avec celle de propriété peut paraître périlleux, mais il me semble cependant que penser la propriété commune permet justement de dépasser une participation cantonnée à la consultation, pour ouvrir des espaces de conflit aux acteurs, et amener les publics exclus de la délibération non pas au centre, mais au sein du jeu démocratique, dans une perspective de démocratie participative. Si l’on se réfère de nouveau au faisceau de droits définissant la propriété, nous pouvons considérer que le public (en tant que public cible) est généralement pourvu du seul droit d’accès à la ressource (aux biens et services quasi collectifs). L’enjeu d’une appropriation serait donc d’y ajouter de nouveaux droits (extraction, gestion et exclusion) pour finalement passer de la consultation à la décision.

Un retour sur notre étude de terrain permet d’envisager des pistes d’appropriation. Ainsi avons-nous proposé au commanditaire de s’engager dans la constitution d’un Réseau d’Ecoute et d’Appui Aux Parents (REAAP). Ce dispositif des politiques publiques de soutien à la parentalité est en effet, en lui-même, conçu comme un espace de délibération pour concevoir et proposer des modalités d’actions. Il s’appuie sur une diversité d’acteurs parmi lesquels les parents sont obligatoirement présents. On peut donc considérer que, *a minima*, le droit de gestion de la ressource est ici possédé par l’usager du dispositif. La définition des problèmes à traiter en matière de parentalité est alors une propriété commune qui doit faire l’objet d’un premier travail collectif dans lequel s’origine, ensuite, et si besoin, le projet.

Conclusion

Cet article cherche à apporter une contribution à la réflexion sur un métier qui n’existe pas vraiment mais qui tente de se définir. Le titulaire du DEIS, parfois appelé de manière hasardeuse « déisien », reste un professionnel méconnu dans son propre secteur, et ses compétences semblent encore peu identifiées. J’ai donc souhaité aborder la question de la posture professionnelle que

¹⁹ Marchand A. (2002), *L’intermédiation sociale : complexité et enjeux*, document de travail, journées DESS CCPIS.

pouvait adopter l'« ingénieur social », dans son travail auprès des populations concernées par les projets qu'il sera amené à développer.

J'ai d'abord voulu souligner qu'il existait un véritable enjeu dès les prémices du projet, dans la définition-même de son objet et donc du problème à traiter. L'idée est simple puisqu'il s'agit de dire qu'un problème bien posé permet d'envisager des solutions adaptées. Pour cela la participation du public doit être envisagée à chaque étape du projet pour éviter une appropriation exclusive par les acteurs dominants. Pourtant cette participation ne saurait être réduite à une simple consultation strictement séparée du processus de décision. La portée uniquement symbolique d'une telle démarche porte en elle, selon moi, le risque de délégitimer le projet aux yeux des usagers-participants. C'est pourquoi la notion de propriété commune des biens et services quasi-collectifs offre à mon avis un cadre de réflexion intéressant pour le porteur de projet. Il s'agit de reconnaître à chaque partie prenante des droits de propriété concernant la ou les ressources produites par l'organisation. En faisant appel à la notion d'intermédiation sociale, j'ai voulu montrer que cette propriété commune permettait de construire des espaces de délibération où chacun des trois ordres du social avait sa place dans le processus de décision et donc dans la production de normes.

Cette proposition peut sembler en décalage avec les impératifs de gestion, aujourd'hui très présents dans le secteur social et médico-social, mais il me semble pourtant que, à moyen terme, la notion de propriété commune offre une perspective forte de réduction des incertitudes. Il s'agit notamment, comme le soulignent Nyssens et Petrella, de mieux évaluer les services proposés, rejoignant en cela les préoccupations de Paturel et Simon, puisque définition et évaluation du projet se retrouvent intrinsèquement liés, et ce pour chaque partie prenante. En des termes plus inhabituels dans le travail social, l'enjeu est de favoriser une meilleure adéquation entre l'offre et la demande.

A plus long terme, l'objectif est bien plus ambitieux puisqu'une telle posture vise, par l'intermédiation des trois ordres, à refonder et consolider un pacte social. Si cette perspective reste floue et qu'il est difficile de la rendre tangible, c'est pourtant bien l'une des visées de l'intermédiation sociale qu'il ne faudrait pas négliger. Le développement du pouvoir d'agir, notamment par l'exercice d'une démocratie participative, en est un des leviers. Pour les pouvoirs publics, il s'agit d'un investissement qui présente parfois beaucoup de risques, mais c'est un investissement pour l'avenir, en somme !

BIBLIOGRAPHIE

Anesm (2014), *La participation des usagers au fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Recueil des pratiques et témoignages des acteurs.*

Arnstein S.-R. (1969), « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), p. 216-224.

Blondiaux L., Fourniau J.-M. (2011), « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations*, n° 1, p. 8-35.

Dhume F. (2013), « Sous le partenariat, les rapports de pouvoir. Retour sur une idée qui structure le projet de la "réussite éducative" », *Diversité-Ville-Ecole-Intégration*, 2^{ème} trimestre, n°172, p. 73-81.

Gusfield J. R. (2009) *La culture des problèmes publics: l'alcool au volant: la production d'un ordre symbolique.* Paris : Economica.

Jones A. (2006), « L'apparition de la notion de participation dans la pensée et le discours du développement », paru dans PIE, Perspectives, Mémoires et Thèses, Autour des thèses en préparation, L'apparition de la notion de participation dans la pensée et le discours du développement, mis en ligne le 15 mars 2006, URL : <http://revel.unice.fr/pie/index.html?id=360>.

Lefebvre R. (2008), « L'opinion et la participation : la campagne présidentielle de Ségolène Royal. », *Hermès, La Revue*, n° 52, p. 163-170. URL : www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2008-3-page-163.htm.

Loncle P. (2011) « La jeunesse au local : sociologie des systèmes locaux d'action publique ». *Sociologie*. Volume 2, p. 129-147.

Lorcerie F. (2008), « La « loi sur le voile » : une entreprise politique. », *Droit et société*, n° 68, p. 53-74.

Marchand A. (2002), *L'intermédiation sociale : complexité et enjeux*, document de travail, journées DESS CCPIS.

Marchand A. (2005), « Animation, intermédiation sociale et gouvernance », *Agora-Débats Jeunesse*, n°39, p. 26-24.

Neveu E. (1999), « L'approche constructiviste des « problèmes publics ». Un aperçu des travaux anglo-saxons », *Études de communication* [En ligne], n°22, mis en ligne le 23 mai 2011, consulté le 13 mars 2016. URL : <http://edc.revues.org/23>.

Nyssens M., Petrella F. (2015), « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle. Interpellations croisées », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 15, p. 117-134.

Paturel D., Simon A. (2011), « Projets de développement des territoires et participation des habitants : le diagnostic partagé, outil méthodologique via l'intermédiation sociale. », *Pensée plurielle*, n° 28, p. 79-92.

Sanchou P., Crespo G. (2011), « Places et fonctions du Caferuis, du Cafdes et du DEIS », *Vie sociale*, n° 1, p. 11-26.

Weinstein O. (2013), « Comment comprendre les « communs » : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle », *Revue de la régulation* [En ligne], n°14 | 2e semestre, mis en ligne le 13 février 2014, consulté le 15 mai 2016. URL : <http://regulation.revues.org/10452>.