Le projet comme outil de gouvernement

De Foucault aux territoires de projets

From Foucault to the Territories of Projects : The Project as a Government Tool

Robert Panico et François Poulle

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/316>

DOI : 10.4000/edc.316

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2005

Pagination : 141-155

ISBN : 2-9514961-6-8

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Robert Panico et François Poulle, « Le projet comme outil de gouvernement », *Études de communication* [En ligne], 28 | 2005, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/316> ; DOI : 10.4000/edc.316

Ce document a été généré automatiquement le 20 avril 2019.

© Tous droits réservés

Le projet comme outil de gouvernement

De Foucault aux territoires de projets

From Foucault to the Territories of Projects : The Project as a Government Tool

Robert Panico et François Poulle

Introduction

- 1 L'avenir appartiendrait-il aux porteurs de projets ? A en croire les discours politiques, managériaux, et plus largement publicitaires, la réponse est très probablement oui. La loi portant sur la réforme hospitalière de juillet 1991¹ fait depuis longtemps déjà injonction aux établissements médicosociaux de se doter de projets d'établissements. Idem pour l'éducation où, du primaire maintenant jusqu'au supérieur, financement rime là encore avec projet et contrat d'établissement. Plus globalement, la Loi organique des lois de finance (LOLF), modèle anglo-saxon de gestion auquel se rallie aujourd'hui la France (la dernière d'Europe) impose de décliner les politiques publiques en missions, programmes et actions, forme sous laquelle elle recommande de présenter le budget de l'État afin soi disant de permettre un contrôle citoyen élargi de la dépense publique (Perret et Trosa, 2005). Autant dire que l'appareil d'État français se voit désormais astreint comme toute entreprise à raisonner en termes de méthodologie de projet.
- 2 Pour qui donc s'en tiendrait à la lecture des documents officiels de la République (lois, décrets, débats parus au Journal Officiel) la totalité de notre corps social, de ses institutions, semble atteinte de la maladie du projet. Les individus ne sont pas laissés en reste : personnel, de formation, professionnel... injonction leur est faite de se penser aussi en termes de projets, projets dont ils seront les acteurs désignés, et les responsables. Banalité discursive, ou enjeu essentiel de nos sociétés ? c'est la question que s'est posée Jean-Pierre Boutinet dans son *Anthropologie du projet*, notion qu'il repère selon deux axes : personnel ou collectif d'une part, technique ou existentiel de l'autre. Pour l'auteur, de déviant, contraire à l'ordre établi, le projet est devenu la norme : on connaît le succès en

entreprises du management par projets. A l'heure de l'individualisme triomphant, des particularismes de tous ordres, le projet cumule des valeurs fortes (choix, innovation, volonté d'entreprendre, responsabilisation...) et induit une nouvelle manière d'être soi. Version laïque de l'*au-delà*, il vise au dépassement des individus, ce par quoi ils débordent leur culture, leur condition, finalement « se réalisent » dans un monde expurgé de toute croyance, sauf précisément d'être *ici-bas* en devenir et de voir là un effet de leur liberté. Un monde sans Dieu, et où tout devient par conséquent possible, ce monde où Sartre a dit de l'homme *qu'il est son projet* (Sartre, 1996).

- 3 Toutefois, loin de n'être qu'un dispositif émancipateur, ce lieu où quiconque engage sa liberté et ce faisant devient acteur de sa vie, le projet – *qui implique de savoir ce que l'on veut, de décliner ses objectifs et comment on va les atteindre* – peut apparaître comme le socle d'un nouveau contrat et, dès lors qu'il ne répond plus aux attentes sociales, devenir un potentiel outil d'isolement, se retourner contre les individus, les groupes, et dévoiler les liens effectifs qu'il entretient avec la précarité, voire l'exclusion. Il se pourrait bien qu'il y ait là, dans le management social *par projet*, ce que Foucault a nommé une technique de pouvoir, l'outil d'une domestication des individus. Ayez des projets, entend-on partout, sans pouvoir toujours en relever le paradoxe...
- 4 Foucault n'a pas eu explicitement recours à ce concept de projet ; son analyse du pouvoir qui concerne les individus dans leurs relations sociales les plus coutumières nous renseigne toutefois sur cette possible domestication par le projet, instrument inavoué d'un contrôle social où se joue le degré d'inclusion des individus. Nous verrons dans une première partie comment se nouent liberté, projet et rapports de pouvoir ; nous analyserons ensuite, dans le cadre particulier des nouveaux territoires nés de l'intercommunalité et à travers la figure de l'habitant-actif, porteur de projets, comment le capital-liberté de chacun peut être investi et conduire à l'émergence de nouvelles formes de gouvernement des autres et de soi fondées sur une mise en commun de solidarités, de complémentarités de projets, qui certes peuvent fragmenter le collectif (car on adhère à tel projet, et pas à tel autre), mais laisse entrevoir aussi de nouvelles subjectivités politiques chères à Foucault.

Projets et inclusion

- 5 Pour Sartre et sa génération, la liberté n'est autre que le produit d'une destinée moderne, celle pour l'homme de devenir quelque chose plutôt que rien, lui qui n'est rien par essence ; l'homme est libre parce que seul. C'est la solitude existentielle qui engage le héros sartrien à se *pro-jeter*. Par nécessité, plutôt que par goût. Le choix n'est donc pas ce qui préside à la liberté, ce qui rend libre, mais la conséquence de cette liberté individuelle irréductible. Les systèmes idéologiques, nés au XIX^e s. sur les cendres des églises, sauront toutefois et à la suite de celles-ci s'aliéner ces libertés... Et le communisme, par exemple, reprochera à l'existentialisme d'être une philosophie du sujet qui nuit aux possibilités d'une œuvre collective. Ainsi, y compris dans les sociétés démocratiques, le choix peut leurrer s'il n'est pas vu comme l'un de ces faux-semblants sociaux que Sartre en son temps déjà s'était employé à démasquer.
- 6 Car le projet, envisagé non plus du côté de la solitude mais de la multitude, ne résulte plus totalement d'un choix délibéré. Il apparaît avant tout comme une conduite à tenir face aux autres, une manière d'être, d'être soi : se projeter, c'est d'abord se formuler en termes de projet(s) afin de s'articuler aux autres. C'est du coup ce qui menace la multitude

sociale, encouragée massivement à se projeter. Multitude à qui il est moins demandé de se fondre en un projet que d'avoir des projets, moins demandé de se constituer en un corps organisé que d'adhérer à des *projets prêts à porter*, qui préservent des différences et notamment de statuts. Ce n'est certainement pas la *Multitude* annoncée par Hardt et Negri, cet ensemble de singularités porteuses de liberté et non représentables, multitude qui signe « *le renoncement à l'idée ancestrale du pouvoir unifié, et une réelle opportunité pour la démocratie qui ne s'est jusque là donnée à voir autrement que sous le visage déguisé de la monarchie* » (Hart et Negri, 2004). Pour ces auteurs le réseau constitue le support de la Multitude, et facilite sur le mode marchand du service le travail en commun et les échanges de toutes natures. Mais le réseau multicentré et auto-ajustable qu'ils nous décrivent ne ressemble que de loin au réseau mondial, piloté par quelques intérêts privés et dictant son agenda à la multitude.

- 7 Défini de cette manière, le projet ressort davantage d'une stratégie d'assujettissement que de subjectivation (on lira ici notre référence à Foucault) : il individualise massivement. Sans aller jusqu'à parler de dressage humain², nous constatons toutefois une tendance à sous-estimer les rapports diffus de pouvoir dans un monde organisé autour des masses mondiales, et la persistance sous des formes en permanence régénérées des rapports déséquilibrés de domination que le projet n'a pas pour ambition de contrarier – même si ouvertement il les contredit – et avec lesquels il s'accorde même. La liberté est partout résistance au pouvoir : or, dire oui au projet, ce n'est pas d'emblée, comme pourrait l'écrire Foucault, dire non au pouvoir, mais créditer en partie au moins le discours émancipateur de l'individualisme sans apprécier les nouvelles formes de docilité qu'il instrumentalise. Le projet, à l'heure où nous le vivons, est plutôt dans son exercice du côté de la procédure et de l'ordre, moins de la discussion.

Le projet, entre injonction et liberté, comme conduite

- 8 Pour Foucault, ce qui démarre avec les Lumières correspond moins à un processus de civilisation que de coercition et d'assujettissement ; il s'agit d'un moment où le savoir produit sur (et par) les individus – travailleurs, habitants, puis consommateurs – est en premier lieu destiné à leur maîtrise. C'est même ce projet de maîtrise sociale qui aurait donné naissance aux sciences dites humaines qui, sous prétexte de protéger la société de l'oisif, du sans logis, du délinquant, du pervers, du criminel... (catégories qu'au passage ces sciences auront largement produites), n'ont eu de cesse d'élaborer un modèle de conduites fait moins d'interdits que de normes et de disciplines s'appliquant à tous, à tous les âges et tous les lieux de la vie... Les nouvelles formes d'exercice du pouvoir qui émergent avec le XIX^e siècle dans une société produisant à la fois *dangers* et *libertés*, passent par la surveillance des individus (santé, hygiène, sexualité...) et l'encadrement des populations (démographie, emploi, habitat...) : la société libérale bourgeoise qui glorifie le travail a besoin d'un corps social sain. En cela, nous serions davantage les héritiers de Bentham que de Rousseau ou de Kant. Foucault saisit à travers l'observation du pouvoir – au sens de « *gouvernement des hommes les uns par les autres qui suppose la liberté de chacun* » – « *le mode d'être des relations sociales* » (Deleule et Adorno, 2000). Ainsi, la notion de projet, telle qu'avec Foucault plutôt que Sartre nous voulons l'appréhender – c'est-à-dire comme une technologie de pouvoir, celui-ci devant toutefois se saisir non dans sa centralité, mais à ses *extrémités* –, se présente comme un cadre général à l'intérieur duquel l'individu se forme/est formé dans ses rapports aux autres et à la société, aux institutions, mais aussi à lui-même : le projet, formulation de soi et... forme

moderne de l'aveu ; mais en même temps *technique de soi*, discipline positive où l'individu en se formulant ainsi investit sa liberté, expérimente et fait siens de nouveaux comportements, le projet, lieu social qui signe son appartenance en même temps qu'il l'expose à plus de dangers, le projet, nouveau lieu social en remplacement progressif de celui de classe... Le pouvoir vient du bas nous répète Foucault, c'est dire qu'il est non en soi mais dans les relations sociales. Ce n'est pas ce que les gens croient, mais « *ce qu'ils font et comment ils le font* »⁹ qui détermine l'action du pouvoir et l'émergence du sujet, au carrefour toujours d'une technique de domination et d'une technique de soi. Le projet, semble-t-il, est désormais ce carrefour. On pourrait se risquer à paraphraser l'auteur de *Surveiller et Punir* qui définissait très tôt la folie comme absence d'œuvre (DE I, 1964), en posant aujourd'hui l'exclusion, catégorie plus générale, comme *absence de projet*, et par là, en faisant de *l'exclusion* (et de son antonyme *l'inclusion*) des catégories sociales *psychologisées* qui viendraient effectivement en remplacement de celles de classes sociales pour expliquer la répartition inégalitaire des richesses culturelles, économiques... mais aussi, ce qui est plus original, des richesses *affectives*. Moment original dans la dialectique individu/collectif qui se met en place aujourd'hui autour du projet. Sommes nous loin des mouvements d'Éducation Populaire qui, lorsqu'ils se sont fécondés mutuellement lors des luttes de la Résistance, l'ont fait autour de la notion de *projet* commune à Sartre et à Mounier ? En des lieux comme l'école d'Uriage (Bittoun, 1988), il était clair qu'un *projet collectif* ne saurait se résumer à la somme des projets personnels dont il est composé. Et encore moins des réussites individuelles. Mais la caractéristique de « collectif » suffit-elle toujours à définir un projet ? Entre le projet collectif qu'élaborent une classe sociale, une corporation ou un segment de classe sociale et le projet collectif qu'élaborent les acteurs d'un *territoire de projets*, y a-t-il identité ? Tandis que, dans la dernière partie du XX^e siècle, se déstructure le territoire hérité des jacobins, il semble que l'Éducation Populaire traîne à répondre à ce dilemme. Et faute d'éclaircissements elle prête le flanc à des notions aussi affectives que la réussite personnelle qui nous font entrer dans une maîtrise sociale reposant sur une nouvelle économie de l'affect et du sentiment d'appartenir.

Contrôle continu et projets collectifs

- 9 La société disciplinaire décrite par Foucault, celle où l'individu navigue de milieux d'enfermement en milieux d'enfermement – la famille, puis l'école, la caserne, l'usine... n'est peut-être plus l'éclairage adéquat de notre actualité. Les réseaux, la mobilité, le travail à distance, la formation tout au long de la vie... tout donne à penser que nous vivons moins dans des *intérieurs* désormais que dans des *interfaces* où l'importance des collectifs cède le pas devant l'opportunité du changement. Pour Deleuze, à l'heure de l'effondrement des murs politiques et des barrières économiques qui formèrent au XX^e siècle le socle des États-Nations, les disciplines céderaient la place au contrôle qui, à la différence des premières, s'exerce grâce à la communication dans un continuum ininterrompu (Deleuze, 1994). Le contrôle est continu, l'école y prépare, l'entreprise en profite, le marché l'exploite... Ce qui demeure de la discipline, c'est cet effort de mise en visibilité des individus, effort redoublé qui leur commande en milieu ouvert d'être à la fois l'objet et l'agent de ce contrôle, de s'identifier partout, et puis de se comparer à des profils, d'intérioriser leurs aptitudes personnelles, de reconnaître leurs échecs autant que leurs réussites, de se *tenir à jour*, et surtout de se sentir responsables... Et de voir là le prix de l'inclusion : il y a dans le projet, ce contrat tacite d'être soi-même responsable, en mesure toujours de rendre des comptes.

- 10 Au delà des mots : inclusion, exclusion, projet... il y va de leur capacité à produire une représentation satisfaisante du réel social, et au delà encore, de leur capacité à fournir des solutions adéquates aux *maux* cette fois-ci dont est atteinte la société : précarisation, pauvreté, isolement... Serions-nous alors en transition d'une société de classes vers une société de statuts ? L'émiettement progressif des collectifs qui prédispose les individus aux discours généraux, la prévalence un peu partout du « je » sur le « nous » avec comme conséquence la responsabilisation individuelle face à la réussite mais aussi à l'échec, l'idéologie de la réussite personnelle... tout cela devrait nous le laisser penser. Quel en sera alors le coût social, combien de sans-projets (soit qu'ils ne sont pas matériellement et/ou affectivement en mesure de passer contrat, soit qu'ils en sont d'emblée interdits) le système est-il d'ores et déjà susceptible de produire ? Comment enrayer, autrement que par la violence, les nouveaux mécanismes de ségrégation, et notamment mettre un frein au phénomène de ghettoïsation territoriale qui touche l'ensemble de la société française (Maurin, 2004), et traduit l'écart croissant non pas entre les revenus extrêmes (qui plutôt se rapprochent), mais entre les statuts précaires : non-diplômés, personnes âgées..., et non-précaires ? Comment interpréter le fait que le *voisinage* devienne une donnée à ce point capitale, que le marché du logement qui joue comme un filtre en tire les meilleurs bénéfiques, que les individus livrés à eux-mêmes donnent autant d'importance à l'école que dès la maternelle fréquenteront leurs enfants et cherchent à s'implanter malgré les barrières (parfois matérielles) sur les territoires les moins disqualifiants ? Les classes, dans la société industrielle, agençaient de manière stable des travailleurs ; aujourd'hui, il semble que ce soit l'habitant qui fasse l'objet des stratégies de contrôle et de stabilisation sociale. L'habitant, celui qui parmi d'autres a élu domicile sur un territoire, et qui, du fait qu'il vit là, contribue à produire ce territoire. De quel projet individuel et collectif cet habitant est-il porteur, et où nous entraîne alors l'idée d'aborder la question du territoire, *lieu d'élection*, comme territoire de projets ?
- 11 Car notre hypothèse, discutée maintenant, sera de dire qu'il existe des collectivités sociales urbaines ou rurales qui voient dans le re-agencement qui les étreint (intercommunalités diverses, redéploiement des services au public territoriaux, invention de politiques publiques locales) l'occasion de la re-fondation d'un vivre ensemble organisé autour de solidarités. Dans des travaux antérieurs (Pouille, 1993) on a baptisé cette re-fondation « urbanité rurale ». Non parce qu'elle est le propre des campagnes. Mais au contraire parce que certains projets de territoire permettent de concevoir le transfert du pacte urbain et de l'accès au service à la personne à la manière urbaine vers des espaces associant des villes et des campagnes. C'est alors dans le tricotage de ces nouvelles solidarités que les habitants investissent leur capital liberté, qu'ils inventent des modes de *gouverner les autres* qui incluent un *gouvernement de soi*. Qu'il y a là de nouvelles subjectivités politiques en émergence.

Les projets de territoires/territoire de projets

- 12 Au sein de cette épidémie de projets, les projets de territoire, auxquels ne cesse de faire référence l'organisation de l'aménagement du territoire, relèvent-ils du même virus ou font-ils bande à part ? La réponse dépend de l'acception que l'on donne au mot « territoire ». Car pour de nombreuses catégories professionnelles des employés de la république ce mot connaît des acceptions diverses, voire antagonistes. Par exemple pour les travailleurs sociaux (assistants de services sociaux, éducateurs...) comme pour nombre

de personnels de la fonction publique territoriale, le mot territoire sert à désigner l'espace géographique (ou administratif) où ils exercent leur activité. L'espace où se trouvent leurs usagers, autant dire l'équivalent d'une zone de chalandise. On est là assez loin du sens originel de territoire où celui-ci se dit « *d'une étendue de terre sur laquelle s'exerce l'autorité d'un pouvoir constitué* ».

Le projet (pour sortir) de la ruralité

- 13 Or, pour une raison qui s'expliquera plus loin, cette acception du territoire comme espace gouverné n'est pas née dans les milieux urbains où les densités d'habitants et d'emplois sont élevées. Elle est née dans des milieux sociaux et des espaces qui étaient justement des espaces désertés ou en voie de désertification. Cette France des 36 000 micro-communautés villageoises ne dépassant pas les 700 habitants et qui se sont vues reconnaître le statut de municipalité par l'Assemblée Nationale de 1789. Cette France là s'est fait escroquer. Leur statut de municipalité les place (en parole) à égalité avec les villes. Alors qu'elles sont démunies de ressources et ne peuvent être que des assistées vis-à-vis des pouvoirs d'État (et de ses fonctionnaires).
- 14 Pour ces micro-communautés villageoises la mise en place de la coopération intercommunale et la mobilisation sur des projets de territoire constituent le premier pas d'un accès à l'autocéphalité (le droit de se gouverner, de corriger ses erreurs par soi-même) dont parlait Max Weber (Moquay, 2001). Accéder à la capacité de se voir reconnu comme territoire de projet n'était ni une norme administrative, ni le gagne-pain d'une corporation, mais c'est le moment d'une convergence (le projet) entre des acteurs sociaux très différenciés. Et d'une convergence si forte qu'elle va – dans le cas de nombre de territoires de projets – jusqu'à revisiter les découpages administratifs-géographiques hérités de 1789 et enjambrer les frontières cantonales voire départementales.
- 15 L'autocéphalité est la question clé dans les territoires de projets : que ceux-ci soient des copropriétés sociales de la dimension d'un bourg (Pouille, 2004), des quartiers de ville, des communautés de communes, des PNR ou des pays, dans tous les cas ce qui fait qu'on les repère dans le corpus des documents de travail publiés par l'Unadel⁴ de 2001 à 2003, c'est l'identification de politiques publiques locales qui ne soient pas l'application d'une procédure nationale mais l'émergence d'un tricotage de solidarités entre acteurs locaux. Ici et là des gouvernances locales émergent qui ne sont pas de même nature que les gouvernances de notables (même si souvent le risque d'y ressembler est grand) car ce sont des gouvernances qui s'organisent autour de la notion de projet et surtout autour du territoire comme résultat d'un projet auquel adhèrent des acteurs.

Ce que le territoire fait à la notion de projet et à la représentation sociale en inclus/exclus

- 16 Dans ce contexte l'échelle du vivre ensemble s'est déplacée. Elle est désormais plus vaste ; la construction des solidarités (fiscales, économiques, spatiales) à l'échelle d'un bassin de vie n'est plus un problème : on vient de loin faire ses courses aux supermarchés, on peut se réunir par la même occasion. Elle a désormais muté. Il n'y a plus un urbain et un rural. Il y a partout un désir d'urbanité. C'est-à-dire un désir d'accès au modèle de civilisation urbaine quel que soit l'endroit où l'on réside. Les débats du Conseil de Développement au Pays Dignois (Unadel, 2003) montrent la dimension d'urbanité de ces désirs, comment ces

désirs se transforment en projets et comment ces projets transforment l'espace en un territoire. Et, en retour, comment le territoire comme espace gouverné remodèle la notion de projet. Il s'agit par exemple dans ces débats de la construction d'une solidarité territoriale entre une commune urbaine (Digne les Bains, préfecture du 04) et les communes alentours (peu peuplées, enclavées en bout de vallées, démunies de ressources fiscales). Cette solidarité passe par le financement par la commune-centre d'équipements ou de politiques situés loin de son sol. Mais aussi et surtout par l'énoncé de principes de continuité territoriale tel que celui-ci : aucun habitant du Pays Dignois ne peut être éloigné du livre de lecture publique durant plus de 24 heures. En conséquence chaque bibliothèque publique du Pays doit pouvoir accéder à n'importe quel livre du catalogue général du Pays en moins de 24 heures. A l'intendance (traduisez aux bibliobus et autres manières de faire circuler les livres) de suivre.

- 17 Il faut bien se rendre compte du bouleversement des comportements et des mentalités que comportent les micro-expériences relatées dans ce corpus. En voici une autre qui touche au décloisonnement administratif : il s'agit de la création, par une intercommunalité de Poitou Charente, le Loudunais (Pouille, 1999), de classes maternelles en milieu rural. Cela signifie non seulement modifier/rénover des locaux communaux pour les mettre aux normes de la petite enfance. Et cela dans des communes dont les ressources fiscales sont si faibles qu'elles doivent compter pour ce faire sur la solidarité des communes plus riches. Mais cela signifie aussi de peser auprès des autorités académiques pour transformer/adapter des postes d'enseignants. Cela signifie enfin mobiliser les parents année après année pour qu'ils élaborent dans la concertation des itinéraires de ramassage des bambins. Et cela dans quel but ? Empêcher les communes urbaines d'attirer à elles, grâce à leurs classes maternelles, les petits enfants qui ensuite y poursuivront leur scolarité ? Permettre à des communes peu peuplées de conserver une population de petits enfants ? De tels buts peuvent sembler dérisoires s'ils sont regardés dans une logique technocratique. Ils ne le sont pas si le regard porté est celui de l'éducation collective au projet. Car en pratiquant ainsi la solidarité démographique entre communes peu peuplées et communes urbaines les différents acteurs apprennent les étapes par lesquelles passe la création d'une collectivité territoriale d'un genre nouveau. En parodiant Sartre on dira que le territoire/projet devient la somme des actes du collectif qui le porte/invente.
- 18 Avec cette émergence des territoires de projets, l'offre de projet collectif, ciment de notre imaginaire et dont le caractère était national et homogénéisant se transfère sur le local. D'un territoire à l'autre ce ne serait plus seulement les climats et les accents qui varieraient mais aussi les règles de gouvernement. Donc les offres faites aux citoyens habitants. La République demeurerait indivisible mais cesserait d'être homogène. Du coup, pour des corporations entières il est difficile de faire son deuil du territoire national comme projet collectif en même temps que du deuil de l'État-Nation, père sévère mais juste. Car qu'arrive-t-il à ceux qui n'ont pas de projets individuels, entrepreneuriaux, associatifs à mettre dans le grand panier du projet de territoire ? Ils risquent de se sentir exclus. Car le territoire ressemble à un maître de maison qui invite à un banquet. Il dit à tout un chacun qu'il croise : peu importe d'où tu viens, ni combien tu gagnes, ni comment tu mènes sa vie. Pour le territoire de projet il n'y a que des habitants. Et pour être habitant, il n'est qu'une condition : avoir un projet. Fleurir sa fenêtre, industrialiser une ressource locale ou pratiquer la belote... peu importe. Pourvu qu'il y ait tricotage des

solidarités et des complémentarités entre projets partageant un même espace (le territoire).

- 19 Deux cas se produisent alors : celui des espaces qui ne veulent pas s'inscrire dans une dynamique de projets (pour devenir territoires). Et celui des individus ou groupes sociaux qui voient dans cette dynamique une utopie inutile. Soit on les a trompés (les espaces aussi bien que les individus ou les groupes sociaux) en leur faisant croire qu'ils pourraient continuer à vivre sans adhérer au paradigme du projet. Soit ce sont des rebelles. Soit encore ce sont des handicapés dont les handicaps (physiques, cérébraux, affectifs) sont trop lourds pour qu'ils puissent se joindre à la bande sans ressentir la honte.
- 20 C'est alors que les territoires de projets révèlent une autre facette de leur fonctionnement : ils sont des machines à faire des tris. Mais ils ne trient plus en termes de classes sociales (au sens de niveau de revenu ou hérédité de la misère) car ils, les territoires, ne s'adressent plus guère aux travailleurs. Ils s'adressent aux habitants. Et déjà c'est un tri qu'ils font : « travailleurs c'est à l'habitant qui est en vous que je parle. Ceux d'entre vous qui acceptent d'entrer dans la logique de projet et de se considérer comme des habitants actifs, ceux-là garderont leur bureau de poste et leur gendarmerie et leurs services de sécurité. Les autres ceux qui refusent cette logique, qu'ils sachent qu'ils perdront demain la poste, après demain l'école et que bientôt la force publique ne sera plus qu'un survol d'hélicoptère de temps en temps... ».
- 21 Comment mieux comprendre que nous sommes passés d'une société de classes identifiées comme dangereuses à une société d'espaces identifiées comme dangereux. Un article d'Économie et Humanisme montre ainsi que d'ores et déjà les sociétés d'assurances codifient les espaces de résidence de façon à moduler leurs tarifs en conséquences (Peillon, 2004).

Conclusion

- 22 Foucault disait qu'il fallait apprendre à lire les techniques de pouvoir... C'est ce que nous avons tenté de faire dans ces lignes à propos du projet, en délaissant l'acception sartrienne trop empreinte selon nous d'un humanisme hérité du XIX^e siècle. L'homme d'aujourd'hui a des projets, c'est aussi ce qui le lie à d'autres, ce qui fait fonctionner l'édifice social ; on ne saurait alors faire l'économie de savoir *lesquels* et *pourquoi*, ni en quoi ce mode d'être transforme en profondeur notre vivre ensemble.
- 23 Or, dans le grand remue-ménage de l'organisation territoriale de la France tel qu'il résulte de la logique de projets appliquée à l'émergence de territoires, ce qui nous a frappé c'est le caractère assourdissant du silence qui l'entoure⁵. Tout se passe comme si rien n'était à l'œuvre. Cette émergence des territoires de projets concerne les quatre cinquièmes de la population française (c'est-à-dire la France sans l'Ile de France où la logique territoriale est de nature complètement différente). Mais beaucoup de nos élites universitaires, syndicales, médiatiques l'ignorent. Accoutumés que nous sommes à ne donner de l'importance qu'au national et à considérer le local comme du subalterne, nos représentations de notre corps social n'ont pas pris la mesure de ce déplacement.
- 24 Or, il est une dimension qui devrait retenir l'attention de nos élites. L'introduction de la notion de projet dans le management des projets collectifs ne se contente pas d'opérer le déplacement du national vers le local. Elle modifie la notion même de projets collectifs. Désormais ceux-ci deviennent « à la carte » comme on dit sur les territoires. On adhère

pour une action et pas pour une autre. On n'est « habitant actif » que le temps d'un projet. Bref, sans arrêt l'inclus et l'exclus se brassent et échangent les costumes. On est donc à la fin du projet collectif dont on fait partie « pour toujours ». Désormais on changera de territoire/projet collectif le temps d'une mission sur un territoire de projet ou le temps du choix d'un territoire pour y vivre un moment de sa vie. Les adhésions aux territoires/projets collectifs deviennent plurielles et non contradictoires car elles ne sont plus que des moments de la conversion à soi dont parlait Foucault.

BIBLIOGRAPHIE

- Bittoun, P.**, (1988), *L'école d'Uriage*, Paris, La Découverte.
- Bonnafous-Boucher, M.**, (2001), *Un libéralisme sans liberté ; du terme « libéralisme » dans la pensée de Michel Foucault*, Paris, L'Harmattan.
- Boutinet, J.-P.**, (1993), *Anthropologie du projet*, Paris, P.U.F. (3^e édition).
- Deleule, D. et Adorno, F.-P.**, (2000), « L'héritage intellectuel de Foucault », *Cités*, n° 2, P.U.F.
- Deleuze, G.**, (1994), *Pourparlers*.
- Foucault, M.**, (1970), *L'ordre du discours*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M.**, (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M.**, (1976), *La volonté de savoir*, Paris, Gallimard.
- Foucault, M.**, (1994), *Dits et écrits*, Tome IV, p. 576.
- Hart, M. et Negri, A.**, (2004), *Multitude ; guerre et démocratie à l'âge de l'empire*, Paris, La Découverte.
- Maurin, E.**, (2005), *Le ghetto français ; enquête sur le séparatisme social*, Paris, Seuil, collection La République des idées.
- Moquay, P.**, (2001), « L'invention de nouveaux territoires : une urbanité rurale », *Territoires et acteurs du Développement Local*, Éditions de l'aube.
- Peillon, P.**, (2004), « Pénaliser le logement des pauvres », *Économie et Humanisme*, n° 368, mars-avril.
- Perret, B. et Trosa, S.**, (2005), « Vers une nouvelle gouvernance publique », *Esprit*, n° 312, février, pp. 65-85.
- Poulle, F.**, (2004), « L'éducation au territoire ; éducation à la municipalisation », Communication aux deuxièmes rencontres internationales de recherche en urbanisme de Grenoble, 5 et 6 février.
- Poulle, F. et alii**, (1999), *Urbanité rurale. Les reportages*, Paris, Éditions du Développement Territorial.
- Poulle, F. et Gorgeu, Y.**, (1997), *Essai sur l'urbanité rurale*, Paris, Syros.
- Sartre, J.-P.**, (1945), *L'existentialisme est un humanisme*, Gallimard/Folio essais (1996).

Sloterdijk, P., (2005), *Le Monde* 2, N° 56 du 12 mars 2005.

Unadel, (2003), *Portraits de six développeurs associatifs*, Documents de travail, n° 12.

NOTES

1. Loi n° 91-748 du 31 juillet 1991.

2. Cf. Sloterdijk P., *Le Monde* 2, N° 56 du 12 mars 2005.

3. Cf. Foucault M., *Dits et écrits*, Tome IV, p. 576.

4. L'Union Nationale des Acteurs du Développement Local (Unadel) est un mouvement qui regroupe des acteurs et des territoires autour de la primauté du porteur de projet (collectif ou individuel) dans les projets de territoires et sur leur association/participation à la décision des politiques locaux. Pour faire connaître ses idées et ceux qui les portent, l'Unadel et ses partenaires (Mairie-conseils, service de la Caisse des Dépôts et Consignations, le Celavar, ETD...) regroupent dans des publications de nombreuses enquêtes menées sur des territoires de projets. Ainsi : « Urbanité rurale ; les reportages » (en 1993 sur cinq territoires) ; les résultats de l'appel d'offres à 40 Conseils de Développement Participatif pour les Pays (Unadel, 2004) ; les dix enquêtes effectuées par des administrateurs Unadel sur dix expériences de démocratie participative en territoires de projets (de 2001 à 2003). Certes ces différents matériaux ne permettent pas de répondre clairement à la question : combien de territoires ont un projet ? combien la France compte-elle de « territoires de projets » ? Car les définitions de ce que l'on nomme territoire de projets changent d'acception d'un enquêteur à l'autre. Il n'en reste pas moins que l'impression générale qui se dégage du corpus est que, si l'on met les Franciliens à part, soit un cinquième des Français, les quatre cinquièmes restants sont, du nord au sud, d'est en ouest, et qu'ils le sachent ou non, fortement concernés/englobés par ces démarches de projets. Comme le réchauffement climatique, la territorialisation du projet progresse sans bruit, mais sûrement.

5. Le caractère assourdissant de ce silence mérite toutefois d'être nuancé : voir notamment à ce propos *Études de Communication* n° 26 « Développement des territoires et communication : politiques et pratiques à l'œuvre », dirigé par Bruno Raoul, 2003.

RÉSUMÉS

Dans ce texte, nous avons voulu montrer en quoi la notion quelque peu banalisée de projet trouve un éclairage nouveau chez Foucault qui nous incite à l'analyser dans l'ordinaire des relations comme mise en tension de *technologies de pouvoir* et de *techniques de soi*. Si le projet, campé derrière les faux-semblants du choix, correspond bien à une forme actualisée de l'aveu, ce par quoi les individus assujettis acceptent pour une part d'être surveillés et de se laisser conduire, le projet peut apparaître aussi comme un mode de subjectivation, le lieu où ces mêmes individus vont investir leur capital-liberté dans des relations sociales faites de solidarités, et inventer par là de nouvelles formes de gouvernement des autres et de soi. C'est dans les territoires de l'intercommunalité rurale (issus des lois de 1993 et 1999) et dans la relation qu'ils entretiennent avec leurs habitants, que nous avons puisés les exemples qui viennent ici à l'appui de ce constat : les habitants organisés y développent leur désir d'urbanité à travers des projets et

ce faisant transforment l'espace en un territoire politiquement constitué. Toutefois, ces formes de gouvernance locale, encore peu prises en compte par nos élites, débouchent sur une dimension nouvelle du collectif : le mode d'adhésion y est « à la carte », et sans cesse autour du projet et de *l'habitant actif* se joue et se déjoue la question de l'inclusion. Volonté délibérée des acteurs... ou nouvelle discipline ?

This paper shows how the somewhat standardized concept of project finds new life with Foucault's work, which encourages us to analyze it in ordinary relations as a tightening of the technologies of power and of techniques of the self. While the project, encamped behind the pretense of choice, corresponds closely to an updated form of consent in that controlled individuals agree to be supervised and to let themselves be led, the project can also appear as a mode of subjectivization, or the place where these individuals will invest their freedom as capital in social relations consisting of solidarity and will thereby invent new forms of government of others and of oneself. It is from the territories of the rural inter-communality (resulting from laws of 1993 and 1999) and in the relation they maintain with resident individuals that we drew examples in support of this view. In effect, organized residents develop their desire for urban living through projects and by doing this transform space into a political territory. However, these forms of local governance, which are still barely taken into account by the elites, lead to a new dimension of the collective. That is, the mode of adhesion is now à la carte and centers unceasingly on the project and active resident, with the question of inclusion being played out in various forms. Does this denote deliberate will on the part of the actors or a new discipline?

INDEX

Mots-clés : gestion de projet, développement territorial, gouvernance locale, contrôle, aménagement du territoire

Keywords : project management, territorial development, local governance, control, country planning

AUTEURS

ROBERT PANICO

Robert Panico est maître de conférences en Information-Communication, enseigne depuis 10 ans en IUT : « *Management sociotechnique des organisations* », « *Sciences, techniques et sociétés* », « *Psychosociologie de la communication* ». A mené des recherches sur les enjeux sociaux liés à l'insertion des technologies de l'information dans le secteur de la santé. Participe, au sein du Centre de Coordination de la Recherche et de l'Enseignement en Informatique et Société (CREIS), à la réflexion autour de l'informatisation de la société et des libertés privées. Adresse électronique : rpanico@wanadoo.fr.

FRANÇOIS POULLE

François Poulle est enseignant-chercheur en urbanisme au Département de Sciences de l'Éducation de l'Université Paris 13. Ces dernières années ses publications et ses enseignements dans la filière de l'intervention Sociale sur les Territoires portent sur l'intercommunalité, le re-agencement territorial de la France et l'auto-éducation entre acteurs que ce re-agencement appelle. Adresse électronique : franpoul@wanadoo.fr.