

Les quatre niveaux du projet

Il n'y a pas de projets sans acteurs. Les acteurs sont les usagers : projet personnalisé, et les professionnels : projet professionnel. Mais il n'y a pas de projets sans organisation de développement. L'institution donne un cadre et une structure d'appui à l'existence et à la convergence des projets : projet institutionnel. La société en tire une cohérence pour sa politique : projet social. C'est la recherche de l'équilibre entre ces quatre niveaux qui permet à chaque projet de se développer et grandir. Dans ce cadre l'innovation peut tenir sa place. Dans ce cadre les légitimités politiques, les légitimités d'usage, et les légitimités de compétence se tissent entre elles pour en garantir l'efficacité. Dans ce cadre l'évaluation et l'expérimentation s'accompagnent et donnent de l'action sociale une autre image, un dépassement de l'assistantat.

I. PROJET ET TRAJECTOIRE DE VIE

**Jacques
Ladsous**

**Vice-Président du
Conseil Supérieur
du Travail Social**

Nous savons depuis fort longtemps que l'homme n'est pas un Être vivant figé dans un déterminisme de départ que rien ne peut enrayer, et qui s'accomplit avec les talents ou les tares reçus selon un programme auquel il ne pourrait rien changer. Nous le savons depuis fort longtemps puisque nous avons inventé l'éducation, et que l'éducation contrairement au dressage, et une invitation et un soutien des adultes à conduire l'enfant à exploiter au maximum ses potentialités, donc à les connaître et à les utiliser dans une recherche permanente d'améliora-

tion. Nous le savons depuis longtemps, et cependant il nous arrive souvent de l'oublier, en proposant comme programme d'éducation des normes collectives, comprises sur un modèle moyen dont la conformité aux habitudes est plus sollicitée que la recherche du dépassement de soi-même. Dans cette éducation de modélisation, l'enfant doit se plier aux volontés des adultes. Il ne se sent pas le droit d'exister tel qu'il est, et ses efforts sont plus tournés vers la satisfaction des autres que vers l'accomplissement de lui-même. D'où ces malentendus, ces incompréhensions, ces violences qui se créent au moment où l'Être humain s'aperçoit que cela ne correspond ni à ses désirs, ni à ses véritables capacités.

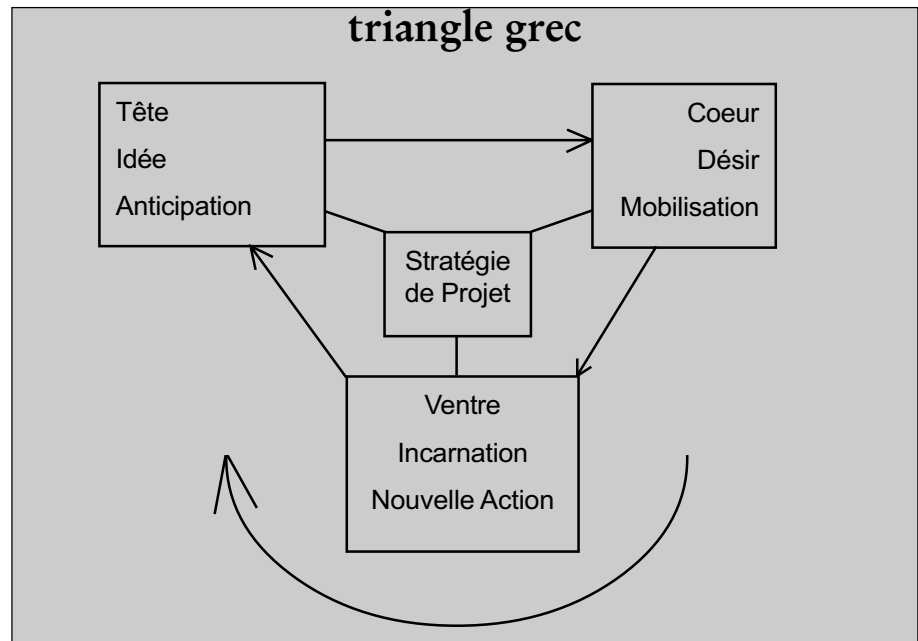
Le constat d'échec vient de ce sentiment que tout ce qui a été fait n'ayant pas trouvé d'appréciation de la personne elle-même, les résultats recherchés ne sont pas à la hauteur des espérances - La déception est grande chez l'éducateur - Le ressentiment est profond chez l'éduqué (mélange de culpabilité, de sentiment d'injustice et de révolte).

C'est tout au moins la situation de l'homme telle que nous la connaissons aujourd'hui dans sa mise au monde, et le développement de sa singularité. Qu'en sera-t-il des hommes "clonés" si par inadvertance, nous laissons se mettre en place une telle technique de procréation ?

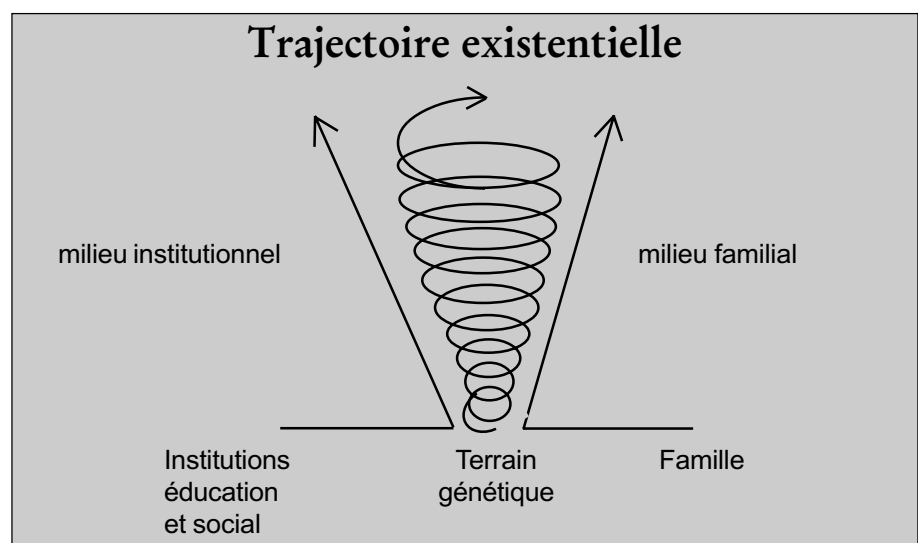
Jusqu'ici, et Albert JACQUARD le proclamait avec force, tous les Êtres humains étaient exceptionnels. Ils disposaient d'un capital dans lequel certes il pouvait exister des points communs, mais chacun de nous, chacun des petits qui naissent aux quatre coins du monde était original en soi dans la compréhension des éléments qui le constituent. On pouvait donc parler d'éducation et les grands pédagogues qui ont témoigné dans le monde, à travers l'ensemble des pays, des races, des États, n'ont pas manqué de la faire, en proposant des réflexions susceptibles d'aider ceux qui ont cette tâche d'accompagner ce que j'appelle toujours l'aventure humaine, celle qui consiste pour chacun d'entre nous d'accomplir dans les conditions les meilleures son parcours terrestre.

Pour ne citer qu'un de ces ancêtres (mais quel ancêtre !), SOCRATE voulait déjà que l'éducation permette d'exploiter la tête, le cœur et le ventre, et il souhaitait qu'une dynamique intérieure puisse faire la part de l'idée, du désir et de l'action dans la construction de la personne et du monde. Cette dynamique, souvent connue sous le nom de "triangle grec", et qui a constitué l'exemple même d'une stratégie de projet, montre que tant qu'il y a de la vie, il ne peut y avoir des stagnations, et que la stratégie de projet est à la base de tout ce qu'on appelle le progrès.

**"La stratégie
du projet
est à la base
du progrès"**



Plus près de nous, après les ravages causés par la deuxième guerre mondiale, et d'ont hélas nous traitons toujours des séquelles, SARTRE⁽¹⁾ et les existentialistes ont démontré comment le projet permettait à chacun d'entre les hommes d'accomplir sa personne et transformait son essence en existence, alors même que MOUNIER⁽²⁾ définissait la personne comme cet Être singulier, en lien avec les autres, en interaction avec lesquels il construit son devenir - TEILHARD DE CHARDIN⁽³⁾ parlait de trajectoire existentielle, et montrait comment chacun développait sa propre trajectoire dans un espace où les interactions familiales et institutionnelles avaient leur impact.



(1) SARTRE Jean-Paul - "L'Être et le néant"

(2) MOUNIER Emmanuel - "Traité du caractère"

(3) TEILHARD DE CHARDIN - "Les phénomènes humains"

Ce que reprend à sa manière Pierre BOURDIEU lorsqu'il demande qu'on attache de l'importance dans l'analyse des phénomènes humains aux trajectoires de vie⁽⁴⁾.

Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que la pédagogie moderne, l'éducation spécialisée, tout ce qui doit contribuer à l'évolution positive des Êtres, et de leurs sociétés, donne une importance particulière à la notion de projet. Et nous pouvons nous réjouir de voir les instructions données aux personnels sociaux qui s'occupent des personnes en difficultés, comme aux organismes (associations et services publics) promoteurs de ces actions de les construire autour de projets **individualisés** (Instructions des annexes 24 - Loi du 30/6/75).

Je regrette quant à moi l'utilisation du mot individualisé. Notre société moderne a du mal à faire vivre les hommes qui la composent en lien les uns avec les autres, parce qu'elle individualise trop les situations : appartement, voiture, cellule de travail, ... sont souvent des espaces où l'individu se trouve de plus en plus seul. Le mot "*personne*" me serait apparu comme plus propre à l'effet recherché. C'est d'ailleurs ce que propose une des derniers rapports du Conseil Supérieur du Travail Social "*L'intervention sociale d'aide à la personne*". Le projet personnalisé indique mieux, compte tenu de la définition donnée à la personne, les rapports de l'individu et du groupe, la nécessité de construire un projet qui ne soit pas en contradictions avec la démarche sociale.

II. LES QUATRES NIVEAUX DU PROJET

Et c'est là que je voudrais attirer l'attention de chacun de nous dans ces quelques lignes. C'est que tout projet pour être fiable, réalisable, et porteur d'équilibre pour celui qui le mène, ne peut faire l'économie de se situer à 4 niveaux :

- ▶ le niveau de la personne qui va l'accomplir : **niveau personnel** ;
- ▶ celui des personnes qui vont accompagner cet accomplissement : **niveau professionnel** ;
- ▶ celui de l'institution : service, œuvre, établissement porteur de ces projets **niveau institutionnel** ;
- ▶ celui du groupe global dans lequel vivent personnes et institutions : **niveau social**.

(4) BOURDIEU Pierre - "*L'illusion biographique*"

Je voudrais revenir sur chacun de ces niveaux.

2.1 Le niveau personnalisé

Comme son nom l'indique, un tel projet ne peut être fait sans le concours du sujet lui-même. Il arrive souvent que dans la tête des enfants, comme dans celle de tous ceux dont nous avons la charge dans les occupations qui sont les nôtres, les projets aient du mal à se concevoir. Il est même possible que le sujet parfois trop protégé, trop couvé ou au contraire traumatisé par des événements dans lesquels son énergie s'est brisée ; n'ait le goût, ni le désir de rien. Il appartient donc aux professionnels de ressusciter ce désir, à partir d'une observation approfondie, susceptible de révéler certains éclairs d'intérêt.

**"Le sujet doit
s'appropriier
le projet"**

Aucun projet ne peut être conduit avec le sujet si, dans une certaine mesure, il ne se l'est pas approprié, et s'il n'est pas parvenu à une formulation, sous quelques formes que ce soit, qui permette de le sentir partie prenante de ce qui sera proposé. Tout projet passe donc par une conscience claire, en tous les cas progressivement éclairés, du sujet, de ce qu'il peut attendre d'une participation à une action qui sera menée avec lui.

C'est à partir de son histoire, de son identité présente avec les problèmes dont il est porteur, et qui constituent autant de problématiques auxquelles il faut répondre avec lui, qu'il pourra devenir porteur d'une attente, sinon d'une demande, qui l'aidera à mobiliser son énergie autour d'un contrat constitué d'un programme d'actions pour atteindre certains objectifs.

Il n'est pas nécessaire de noyer le sujet dans des myriades d'objectifs qui le dispersent et l'inquiètent. Il est important de le centrer sur quelques-uns sachant que la mobilisation qu'il va ainsi opérer lui permettra de progresser la plupart des autres plans. L'effort entraîne l'effort. L'énergie rassemblée va se répandre globalement. L'homme est ainsi fait que l'attitude passive entraîne passivité sur tous les plans. L'attitude active met la personne en état d'alerte, et son attention se trouvera donc sollicitée.

2.2 Le niveau professionnel

Encore faut-il que le professionnel se trouve dans une situation identique. Il est illusoire de penser que le succès peut être obtenu avec un professionnel même consciencieux, qui n'adhérerait pas aux objectifs proposés.

L'éducation n'est pas seulement raison. Elle est aussi adhésion, foi et confiance dans les propositions faites. On ne fait pas aller dans une certaine direction sans que ceux qui constituent l'équipe n'ait intégré la signification de cette direction dans leurs manières d'agir quotidienne. J'en ai fait l'expérience avec la mixité. Pour avoir voulu trop tôt l'introduire, aucune **logique** contraire ne s'y opposant plus, j'ai préparé l'échec de la formule, les craintes des professionnels non avouées, mais réelles, ayant influencé leurs façons de la conduire, pour aboutir à des situations dont on eut du mal vraiment à sortir. C'est pourquoi j'ai souvent affirmé que le meilleur des professionnels ne pouvait travailler dans un milieu où tout contredit ses propres valeurs.

Le même effort, sur des plans différents certes, mais complémentaires est requis du sujet et de celui qui l'accompagne. L'indifférence n'est pas la distanciation. Autre chose donc est de se confondre avec le sujet, autre chose est de croire que son effort ne nous concerne pas. Un peu de charisme n'est pas inutile. Le sujet sent notre effort auprès de lui. Si nous avons abandonné avec raison toutes les formes chimiothérapeuthiques de dopage, ce n'est pas pour laisser la personne à la dérive, c'est pour l'aider à réaliser le projet construit avec lui.

2.3 Le niveau institutionnel

Et tous ensemble ! Le succès dépend de notre travail d'équipe, de la cohérence de nos actions, de nos capacités d'initiatives, des relais que nous savons établir entre nous.

Le projet personnalisé trouve sa place à l'intérieur du projet institutionnel que tous ceux qui agissent dans l'institution à quelque place que ce soit, sont censés avoir élaborer et construit.

Le projet institutionnel n'est pas une couverture administrative à partir de laquelle chacun serait autorisé à agir. Il est référence, certes, mais il est aussi vie et mobilisation permanente. Il est le cadre dans lequel chacun des projets personnalisés va pouvoir trouver les repères, et les états indispensables à sa conduite. Il construit et met à disposition les espaces (temps et lieux) d'évolution, il utilise l'ensemble des moyens, conjugue les fonctions, évalue les étapes. Il élimine les blocages, les lourdeurs, rend accessibles les obstacles, opérationnelles les capacités, positive les aptitudes, séduisant les intérêts. Il est le lien géométrique où se rencontrent tous les projets, sans se contrecarrer mutuellement, au contraire en se renforçant les uns les autres des progrès qui se produisent.

**"Le projet
institutionnel donne
vie et sens aux
projets
personnalisés"**

Le projet institutionnel donne vie et sens aux projets personnalisés. Les structures de l'institution contribuent à faciliter l'action non à la freiner. Les repères ne sont pas des barrières, mais des poteaux indicateurs. Il garantit la permanence de l'action au-delà des événements ou incidents - accidents qui peuvent arriver aux acteurs. Il est gage de sécurité, de persévérance, et de résultat.

Encore faut-il qu'il s'inscrive dans une politique générale, comprise par l'opinion publique et admise par elle, périodiquement réactualisée et revigorée. Le projet social

2.4 Le niveau global

C'est le quatrième niveau où se retrouvent les acteurs, les promoteurs, les témoins. Aucun projet personnalisé n'est susceptible d'aboutir, s'il se trouve en contradiction totale avec le projet social. Il peut côtoyer la marge, ne pas être tout à fait politiquement correct, mais il ne peut aller à l'encontre des perspectives tracées dans ses grandes lignes.

C'est à ce titre que le projet personnalisé peut être taxé d'être un projet "*citoyen*". Cela suppose le dialogue entre l'institution et ses autorités de contrôle, le dialogue entre les professionnels, les administratifs et les politiques, le dialogue entre les usagers et les techniciens. Cela suppose que l'action sociale, même si elle est le terrain d'exercice des professionnels, soit soutenue par tous.

Il fut un temps où les nationalisations étaient considérées comme exemplaires sur le plan du travail, de ses conditions, de ses rémunérations, de l'exercice des droits. A ce moment là, désespérer Billancourt, c'était désespérer la France entière. On peut rêver, compte tenu de la loi de prévention contre l'exclusion, et de la rénovation de la loi de 1975 qui va dans le même sens, avec les mêmes intentions, que toute bavure dans l'action sociale soit mobilisatrice d'une levée de boucliers, pour la défendre et la replacer dans la ligne qui permet la promotion de tous les Êtres. C'est ce à quoi devrait contribuer la notion de projet, si son sens est bien compris, et si les quatre niveaux de l'exécution sont respectés.