

# Opérationnaliser les objectifs d'un projet

*«Je ne peux pas concevoir les parties sans concevoir le tout,  
et ne peux pas concevoir le tout sans concevoir les parties»*  
Pascal

*L'opérationnalité d'un projet, qu'il soit institutionnel, de groupe ou individuel, est une condition essentielle de l'efficacité de cet outil. Nous entendons par opérationnalité, la capacité à offrir des points de repères précis qui permettront au travailleur social de l'aider dans sa pratique sur le terrain.*

*Elle est à rechercher dans chaque phase de l'élaboration d'un projet. Une analyse de contenu de plusieurs dizaines de documents a permis de repérer certaines constantes dans les difficultés rencontrées par les équipes pour atteindre cette opérationnalité.*

**Daniel  
Dicquemare**  
**Psychosociologue**  
**Formateur à**  
**l'Institut Régional**  
**de Formation**  
**d'Éducateurs**  
**de Limoges**  
**Conseiller**  
**technique au**  
**CREAI Limousin.**

**L**a première étape d'observation et d'analyse du ou des sujets est souvent sous-estimée, particulièrement l'analyse. De nombreuses données sont apportées, mais les liens, interactions entre ces éléments ne sont pas toujours bien définis. De ce fait, si un constat est appréhendé comme la cause d'un problème alors qu'il s'agit d'une conséquence d'un événement, le projet partira sur de mauvaises bases.

Les objectifs sont parfois trop généraux. Ils définissent alors l'intention poursuivie, mais pas les étapes et la succession des actions à entreprendre pour y parvenir.

Les moyens souffrent également quelquefois d'imprécisions. Ils peuvent être trop généraux (créer un climat de sécurité), ne concerner que les supports (activités, sorties...), voire n'être qu'une reformulation de l'intention en mettant "l'amener à" devant l'objectif (l'amener à être responsable).

L'évaluation enfin reste dans quelques projets trop empirique. Les critères sont subjectifs, flous, et ne sont pas partagés par les membres de l'équipe. Il est difficile dans ces situations d'avoir une idée assez précise des progrès, et surtout de repérer les points où la personne est bloquée dans ses apprentissages.

C'est probablement dans les objectifs que les repères d'action sont les plus importants. Nous nous intéresserons ici uniquement à cette phase de l'élaboration d'un projet. Il ne s'agit pas de recettes ou de techniques à appliquer, mais plutôt d'une démarche de raisonnement qui peut s'adapter à tout type de projet.

---

## I. RÈGLES GÉNÉRALES

---

Un objectif a pour but d'indiquer une direction d'action claire, comprise et réalisable par toutes les personnes concernées. Il donne donc des repères d'actions autour desquels l'organisation se met en place.

Opérationnaliser les objectifs, c'est décomposer pour la rendre lisible une intention aux différents niveaux de réalisation, déterminer le niveau estimé pour que l'on puisse dire que l'objectif a été atteint.

Pour assurer leurs réalisations et validité, les objectifs doivent remplir certaines conditions :

- Être en accord avec les objectifs nationaux ;
- Avoir une utilité reconnue par tous ;
- Être cohérents entre eux ;
- Être réalistes et efficaces ;
- Être explicites et le moins équivoques possibles.

Par ailleurs les acteurs de terrain doivent pouvoir **s'approprier les objectifs**. Pour cela il faut :

- Connaître l'intention ;
- Connaître le résultat à atteindre ;
- Savoir comment, par quels moyens, et si possible en combien de temps on peut y parvenir.

Il n'est pas inutile de rappeler ces généralités. Certaines sont parfois difficiles à respecter, notamment la cohérence (entre les objectifs des différents pavillons d'une structure par exemple), la clarté (trop généraux) et les moyens (également trop généraux).

---

## II. DISTINCTION OBJECTIF/MOYEN

---

Certaines équipes éprouvent des difficultés à bien repérer et séparer les objectifs des moyens. L'objectif définit le but et le moyen la façon de l'atteindre. Cette définition générale n'est effectivement pas toujours suffisante pour notre secteur.

"*Limiter les risques d'échec*", "*mettre en place tel type de structure ou d'activité*", "*organiser une formation en alternance*", "*rechercher les centres d'intérêt de la personne*", sont-ils des objectifs ou des moyens?

Voici une petite recette qui permet d'ôter facilement toute ambiguïté et de bien rester centré sur le sujet. Si le verbe d'action concerne l'**usager** il s'agit d'un **objectif**, s'il concerne le **professionnel** c'est un **moyen**.

Si l'on accepte cette définition, tous les exemples cités sont des moyens. En effet, c'est le travailleur social qui limite, met en place, organise ou recherche.

Cette approche offre l'avantage de se décentrer de l'obligation de moyens vers le souci de résultats, puisque l'objectif concerne l'usager et seulement lui. En effet, tous les exemples proposés peuvent être atteints sans que l'on connaisse les bénéfices retirés par les usagers.

---

## III. LES TYPES D'OBJECTIFS

---

Les termes d'objectifs généraux, intermédiaires, et opérationnels (appelés aussi spécifiques) reviennent souvent. Ils recouvrent dans la réalité des utilisations très différentes.

Si la définition d'un objectif opérationnel est relativement précise, il n'en va pas de même pour les autres. Cela n'est somme toute pas essentiel. C'est le fond et non la forme qui compte. C'est la démarche et non l'appellation qu'on lui donne qui est importante.

Nous pouvons donner les définitions suivantes :

- **Finalité, but, mission** : Définit de manière générale l'intention poursuivie.

*Ex : L'intégration socioprofessionnelle.*

- **Objectif général** : Intention décrivant un résultat attendu.

*Ex : L'autonomie dans la vie quotidienne ;  
Le bien-être psychique ;*

*Un comportement social compatible avec les normes de la société ;*

*Accéder au meilleur niveau de qualification possible.*

- **Objectif intermédiaire** : C'est un objectif qui n'est pas poursuivi pour lui-même, mais parce qu'il constitue un passage obligé sur un itinéraire. Il précise donc l'objectif général.

*Ex : Décomposer l'objectif général d'autonomie en autonomies matérielle, pratique, physique, psychoaffective, intellectuelle.*

*Décomposer l'objectif général de socialisation en identification sociale positive, intégration des normes et des valeurs, relation et adaptation à l'autre.*

*Apprendre à lire, à écrire, à compter, développer une capacité professionnelle ;*

*Passer un diplôme...*

- **Objectif opérationnel ou spécifique** : Il découle des objectifs intermédiaires. Il est exprimé de telle manière qu'il soit raisonnablement possible de déterminer sans ambiguïté s'il est atteint ou non. Il doit être identifiable par un comportement observable, donc être formulé par un verbe d'action, ou concerner une capacité spécifique avec un niveau souhaité précisé.

Si ces conditions sont respectées et que l'équipe souhaite par la suite élaborer des outils d'évaluation, une bonne partie du travail sera déjà effectuée.

Un objectif opérationnel doit être le plus ciblé possible. Il s'adresse donc à un seul comportement, une seule action ou une seule capacité. C'est peut-être le critère le plus caractéristique et spécifique de ce type d'objectif.

On peut considérer que l'objectif est opérationnel quand il n'est plus décomposable, ou qu'il n'apparaît plus nécessaire de pousser la décomposition plus loin, en fonction du public. L'autonomie intellectuelle sera beaucoup plus opérationnalisée avec un public d'inadaptés sociaux qu'avec des personnes polyhandicapées. Inversement, avec celles-ci, l'autonomie physique sera plus approfondie.

*Ex : Par rapport à l'agressivité :*

*Prendre conscience de son agressivité ;*

*Apprendre à la détourner et à la sublimer ;*

*L'exprimer dans des conditions socialement acceptables ;*

*Diminuer progressivement son agressivité verbale et comportementale...*

**"L'objectif est  
opérationnel quand  
il n'est plus  
décomposable"**

Certains de ces points peuvent, selon les cas, nécessiter une décomposition plus poussée encore. Ces objectifs peuvent être accompagnés d'un travail de type thérapeutique visant une dimension des tensions internes de la personne.

*Ex. : Par rapport à l'influençabilité et l'esprit critique :*  
*Savoir analyser et comparer les informations entre elles ;*  
*Savoir remettre en cause ses idées ;*  
*Celles des autres ;*  
*Savoir évaluer une information sans tenir compte du lien affectif avec l'émetteur ;*  
*Savoir adapter son esprit critique à la situation et à la personne (différence de compétence, de statut, degré d'intimité, degré de liberté accordé par la situation)...*

C'est en définitive la finalité première et ce dernier type d'objectifs qui comptent. Tous les autres objectifs ne sont que des étapes - **indispensables** - de décomposition pour relier les deux. L'essentiel est de garder une vision globale de la personne et d'arriver au niveau des objectifs opérationnels. A ce stade l'action est assez ciblée et devient identifiable.

Selon le niveau plus ou moins global d'où l'on part (autonomie ou autonomie intellectuelle par exemple), un objectif général peut être intermédiaire, ou l'inverse. Il peut également y avoir plusieurs niveaux d'objectifs intermédiaires lorsqu'une seule décomposition entre objectifs généraux et opérationnels est insuffisante.

---

## IV. DÉCOMPOSITION ET RECOMPOSITION

---

Il est plus facile d'appréhender un objectif du type "*apprendre à distinguer l'essentiel de l'accessoire*", que l'objectif général de développement de l'autonomie. Les moyens seront plus faciles à trouver et l'évaluation des résultats beaucoup plus fine.

Tout problème complexe nécessite une décomposition, quelle que soit l'approche par ailleurs. En psychologie cognitive, un problème est dit complexe quand sa résolution nécessite de prendre en compte beaucoup d'éléments avec de nombreuses interactions, et quand plusieurs solutions sont possibles. Le travail éducatif en particulier, et social en général, sont tout à fait dans ce cas de figure.

Prenons un autre exemple plus imagé : Une personne qui souhaite construire une maison. C'est l'objectif général. L'orientation de la maison, le nombre et la taille des pièces, leurs fonctions, etc., consti-

tuent les prochaines étapes. Ainsi avanceront les réflexions, en passant par les peintures et tapisseries, jusqu'à la position des prises électriques et l'épaisseur des joints entre les carreaux du sol de la cuisine. D'un objectif général, nous arrivons à une multitude d'objectifs opérationnels.

La démarche de projet, en ce qui concerne les objectifs, s'inscrit dans ce type de raisonnement. Selon la situation à traiter, les divers problèmes peuvent être plus ou moins dépendants les uns des autres.

A propos de l'être humain, décomposer les problèmes ne signifie pas les déconnecter. Il n'est bien entendu pas question de découper l'individu en tranches indépendantes les unes des autres. C'est le risque de ce type d'approche.

Après la décomposition, il est donc nécessaire de reglobaliser toutes les données pour identifier les articulations et les liens possibles. Ce travail de recombinaison peut s'effectuer de deux façons :

1. En repérant les interactions entre les divers objectifs et observations de la personne ;
2. Par les moyens.

Quelques exemples sur le premier point :

- Le degré d'influçabilité d'une personne est fonction de son autonomie intellectuelle, de son autonomie psychoaffective et de son niveau de connaissances.
- La diminution de l'agressivité est à relier avec un travail sur la gestion de la frustration, la maîtrise de l'impulsivité tant au niveau comportemental que cognitif, le développement du besoin de sécurité...
- L'impulsivité intellectuelle génère une appréhension floue des problèmes, l'oubli de paramètres importants, l'absence de recherche des conséquences d'une action et de vérification des réponses apportées. Tous ces éléments augmentent considérablement les risques d'échecs, avec des répercussions sur le plan affectif (insécurité et perte de confiance en soi).
- A l'inverse, une mauvaise gestion de la frustration (autonomie psychoaffective) entraîne une impulsivité dans la saisie et le traitement des données (autonomie intellectuelle). Chacune renforce donc l'autre. Cette corrélation peut être positive comme négative.

**"Décomposer  
les problèmes  
ne signifie pas  
les déconnecter"**

Le principe de décomposition apparaît bien dans les définitions des divers modèles d'objectifs. Il s'agit donc d'aller du plus général au plus particulier (procédé de l'entonnoir). Schématiquement, la décomposition d'un objectif général prend l'allure d'une arborescence, à la façon d'un arbre généalogique.

Par cette démarche, un projet institutionnel et surtout individuel peut comporter un nombre conséquent d'objectifs opérationnels.

Il n'est pourtant pas possible de travailler plusieurs dizaines d'objectifs avec plusieurs personnes. A l'opposé, ne travailler qu'un ou deux objectifs prioritaires est dangereux. Cela reviendrait à réduire l'individu à un ou deux points (en général des difficultés), perception antagoniste avec une vision et une prise en charge globale du sujet.

L'identification des liens entre objectifs aidera à la reglobalisation par les moyens. En effet, un même moyen peut répondre à plusieurs objectifs à la fois. Ce sera surtout vrai si ces moyens intègrent une démarche relationnelle éducative et ne s'appuient pas seulement sur des supports.

Prenons l'exemple d'une activité cuisine :

- Si je définis seulement le cadre matériel de l'activité, en demandant à chacun de faire le même plat (tarte, gâteau...), je répondrais seulement à un objectif d'autonomie pratique, apprendre à cuisiner. Il peut y avoir valorisation personnelle, mais aussi compétition entre les personnes (comparaison avec les autres qui font mieux ou moins bien).
- Si je demande l'élaboration d'un menu complet où chacun réalise une partie de l'ensemble, j'y rajoute une dimension socialisante, travailler à plusieurs sur une tâche commune (sentiment d'interdépendance).
- Si avant d'agir, je sollicite chez les participants une réflexion sur les ingrédients nécessaires, ceux qui sont essentiels et ceux qui ne le sont pas, l'organisation des tâches dans le temps en fonction des temps de cuisson..., je travaille sur le développement de fonctions cognitives et sur la maîtrise de l'impulsivité (réfléchir avant d'agir).
- Si le menu est partagé avec d'autres, une valorisation du groupe aura l'effet d'un renforcement positif au niveau de l'image de soi et du sentiment d'appartenance au groupe.
- Je peux aussi inclure dans l'activité un travail sur les prix de revient, les courses..., pour travailler d'autres objectifs d'autonomie pratique.

Le support est le même, la différence se fera surtout au niveau des demandes et de la relation que mettra en place l'éducateur. C'est plus l'aspect relationnel que le support qui donne un sens éducatif à une action.

Cette approche par décompositions successives requiert une rigueur dans la démarche, une exploration systématique et exhaustive des problèmes, du bon sens et de la patience !

**Quelques règles sont à respecter :**

- Ne pas sauter d'étapes ;
- Ne traiter qu'un problème à la fois ;
- Ne passer au problème suivant que lorsque le précédent est totalement exploré.

Le type de questions à se poser est : "*Que faut-il pour...*", ou "*que signifie...*", ou encore "*A quoi renvoie...*". Ce sont les mêmes questions que l'on se posera pour tous les objectifs, à tous les niveaux de décomposition.

Exemple :

**Pour être autonome (objectif général), il faut l'être :**

- Physiquement ;
- Matériellement ;
- Affectivement ;
- Intellectuellement.

**Pour être autonome intellectuellement (objectif intermédiaire) il faut :**

- Vouloir progresser, se réaliser (Avoir des motivations et des centres d'intérêts qui stimuleront les fonctions cognitives) ;
- Avoir les acquis scolaires de base ;
- Savoir analyser et résoudre un problème (au sens le plus large du terme) ;
- Savoir faire des choix ;
- Savoir résister à l'influence.

**Pour savoir analyser et résoudre un problème (objectif intermédiaire), il faut des capacités :**

- D'organisation pratique (prendre en compte toutes les données du problème) ;



- D'organisation logique (distinguer l'essentiel et l'accessoire dans ces données) ;
- D'organisation causale (voir les liens de cause à effet. Anticiper les conséquences) ;
- D'organisation temporelle (gérer son temps) ;
- D'organisation chronologique (entreprendre les actions dans le bon ordre) ;
- D'abstraction (dégager la constance) ;
- De comparaison.

**"Poser un cadre  
ne signifie pas que  
l'on ne doit pas  
en sortir"**

Il est important de bien respecter les étapes. Les objectifs intermédiaires ne seront recherchés que lorsque tous les objectifs généraux seront définis. Les objectifs opérationnels ne seront eux-mêmes recherchés que lorsque tous les objectifs intermédiaires seront précisés. Un objectif intermédiaire doit être totalement décomposé avant d'en traiter un autre.

Cette liste d'objectifs ne fige pas le travailleur social dans sa démarche. Rien en effet, ne l'empêche d'en avoir d'autres. Poser un cadre ne signifie pas que l'on ne doit pas en sortir. Ne pas en poser risque d'enfermer l'utilisateur dans le cadre de référence et système de valeur personnel du travailleur social.

---

## V. APPROCHE PAR CAPACITÉ

---

Nous proposons une distinction entre les cibles recherchées dans les objectifs, en différenciant les objectifs fonctionnels des objectifs par capacité.

Les objectifs fonctionnels renvoient à des actions pratiques, le plus souvent dans le cadre de la vie quotidienne : savoir utiliser les transports en commun, se faire à manger, remplir des papiers administratifs, lasser ses chaussures...

Les objectifs par capacité sont à rechercher hors contexte. Il s'agit de capacités transversales et génériques que l'on retrouve dans diverses actions de la vie quotidienne, et qui concernent le potentiel physique, affectif et cognitif de la personne : pouvoir marcher, avoir des gestes

fins, savoir gérer sa frustration, maîtriser son impulsivité, se projeter dans le temps, repérer les différences de statut entre les personnes, prendre en compte tous les éléments dans l'analyse d'un problème...

On peut alors, pour un objectif fonctionnel, dresser la liste des capacités requises. Par exemple, savoir gérer un budget nécessite :

- De savoir compter
- Une conscience du rapport objet/argent
- Une capacité à prendre tous les éléments (entrées et sorties) en compte (organisation pratique)
- Une capacité à distinguer les dépenses obligatoires des autres (organisation logique)
- Une capacité à créer des liens de causalité (si je paye ceci, alors il se passera cela ; si je fais telle dépense alors je pourrai ou ne pourrai pas faire cela... : organisation causale)
- Une capacité d'anticipation et de projection dans le temps (factures à payer tous les 6 ou 12 mois)
- Une capacité à gérer sa frustration et son impulsivité (en l'occurrence ses «pulsions consommatoires»)
- Etc. ...

Être à l'heure à un rendez-vous requiert :

- De savoir lire l'heure
- De savoir gérer son temps (organisation temporelle)
- De savoir pourquoi on y va (recherche du sens)
- De prévoir les conséquences d'y aller ou de ne pas y aller (organisation causale)
- De gérer sa frustration (y aller même si on en a pas envie)
- D'avoir un minimum de respect pour l'autre (socialisation)
- Etc....

L'avantage premier de cette méthode est de bien cibler un problème et de ne pas se tromper dans les moyens à mettre en oeuvre. Gardons l'exemple de la gestion d'un budget. Dans la majorité des cas, cet objectif est travaillé grâce à un tableau dans lequel sont notées les entrées et les sorties d'argent, afin de définir le solde et de prévoir des dépenses futures.

Ce moyen s'avère le plus souvent peu efficace auprès d'un public d'inadaptés sociaux. En effet, utiliser cette méthode consiste à poser l'hypo-

thèse implicite que les difficultés du sujet se situent au niveau des fonctions cognitives nécessaires à la gestion d'un budget, puisque c'est sur elles que le tableau permettra d'agir.

Or, en ce qui concerne les troubles du caractère et du comportement, le problème est ailleurs. Il est beaucoup plus souvent d'ordre affectif. La personne est trop impulsive, elle ne réfléchit pas ou ne veut pas voir les conséquences de ses dépenses inconsidérées. Parfois elle connaît très bien les implications de ses choix, mais n'est pas en mesure de supporter la frustration du deuil d'un objet convoité ou d'une soirée à l'extérieur.

Ainsi, il apparaît dans ce cas plus pertinent d'agir au niveau de l'impulsivité et de la frustration, ce qu'un tableau entrées/sorties d'argent ne permettra guère.

Prenons une autre image. Quand j'amène ma voiture dans un garage parce qu'elle est en panne, le mécanicien me posera des questions, testera certaines pièces du moteur pour identifier l'origine du problème. S'il change les bougies alors que le responsable est l'alternateur, la panne persistera. De la même façon, si j'agis auprès d'un jeune sur ses capacités de saisie des données du problème alors que ses difficultés sont relatives à l'impossibilité de gérer sa frustration, les chances de progrès sont faibles. En revanche si je pose comme objectif la réduction de la frustration, y compris par des supports différents de l'argent, une évolution est probable.

Dès lors, les objectifs éducatifs concernent essentiellement les capacités en cause dans un dysfonctionnement et non le dysfonctionnement en général. Cette finalité n'est pas pour autant perdue de vue, mais elle est traitée différemment.

Un certain nombre de capacités renvoyant à plusieurs situations fonctionnelles, cette démarche favorise la transposition des capacités acquises d'une situation à une autre - **donc l'adaptation** - une des qualités essentielles dans la société actuelle.

Comme nous venons de le voir, l'apprentissage de la gestion de la frustration par exemple, peut avoir des dizaines de supports différents (argent, nourriture, loisirs, sorties, sexualité, demandes affectives...). Il ne serait pas question dans ce cas de "*frustrer tous azimuts*" la personne, mais au contraire de l'aider très progressivement et sur des objets différents à supporter mieux la non satisfaction immédiate.

Ceci permet également de diminuer le risque de "*conditionnement*" de l'usager. Si un objectif est travaillé à partir d'un seul support avec une démarche identique, les progrès se feront probablement plus par

facilitation et répétition que par intégration réelle. La modification a plus de chance d'être structurelle que superficielle en agissant sur des capacités transversales que l'on aide à transférer d'une situation à une autre.

L'approche par capacité facilite la recherche des objectifs prioritaires. On pourra s'apercevoir par exemple, que dans des situations différentes, ce sont souvent les mêmes capacités qui sont en cause.

Elle facilite également la hiérarchisation des objectifs dans le temps. Plus une capacité est requise, plus elle est importante et doit être travaillée tôt. Cela permet également pour chaque situation de déterminer les prérequis nécessaires afin d'éviter de "*mettre la charrue avant les bœufs*" (la responsabilisation par exemple, qui mobilise la presque totalité des capacités affectives et intellectuelles). Elle permet un apprentissage plus progressif et favorise la prise en charge dégressive/exigences progressives. L'objectif peut rester le même, c'est le niveau qui change.

Dans le même ordre d'idées, des objectifs ainsi constitués sont beaucoup plus facilement adaptables d'un individu à l'autre. Ce sont les niveaux d'exigences et les moyens qui changent. Le passage du projet institutionnel au projet individuel est aussi plus simple à réaliser.

Pour l'accomplissement d'une tâche, les capacités requises sont les mêmes pour tous. La question est de savoir si le sujet peut y accéder, jusqu'à quel point, et surtout comment.

Partant de cette idée, la décomposition d'une tâche se fait à partir des capacités nécessaires de façon générale, et non pour un individu en particulier. Cela permet également de ne le faire qu'une seule fois.

Il s'agit ensuite, chez chaque personne que l'on veut aider à évoluer dans un domaine, de repérer dans la liste des capacités celles qui l'empêchent actuellement de progresser seule.

Si pour une même tâche, l'individu présente de nombreuses difficultés (plus de deux capacités simultanément), il est important de revoir ses objectifs à la baisse dans un premier temps. Soit en simplifiant la tâche sur un certain nombre de points délicats, soit en abandonnant temporairement cette action pour travailler d'abord sur quelques difficultés spécifiques.

**"L'approche par  
capacité favorise  
l'adaptabilité  
plutôt que le  
conditionnement"**

---

## VI. PRISE EN CHARGE DÉGRESSIVE ET EXIGENCES PROGRESSIVES

---

Il est une autre décomposition tout aussi importante à réaliser, celle qui concerne la progression dans le temps. Tout apprentissage se fait par paliers successifs. Il est bon de les identifier au préalable pour plusieurs raisons :

- Limiter les risques d'échecs et réadapter au plus juste l'apprentissage si nécessaire grâce aux nombreux points de repères définis.
- Permettre à l'usager de se voir progresser au fur et à mesure, particulièrement s'il éprouve des difficultés de projection dans le temps. S'il doit attendre le résultat final pour constater ses progrès, il risque de se décourager avant.
- Garder à l'esprit les objectifs à long terme sans occulter le présent, ou à l'inverse éviter que l'objectif à court terme n'efface la finalité à plus long terme. Projeter le présent dans une finalité plus ou moins lointaine et incertaine est un exercice difficile. L'aller-retour permanent entre le présent et le futur requiert des points de repères aussi concrets que possible pour les deux temps.

Dès les objectifs, la démarche éducative doit intégrer un processus dynamique de prise en charge dégressive et d'exigences progressives, seule façon de tendre vers une autonomie. L'action doit évoluer, les demandes aussi. Le travailleur social doit, s'il le peut, toujours prévoir d'en demander plus, de franchir une étape. Sa finalité est que l'usager n'ait plus besoin de lui, ou le moins possible.

**"La finalité d'un  
travailleur social est  
que l'usager n'ait  
plus besoin de lui ou  
le moins possible"**

Le but est de permettre un transfert progressif de prise en charge du travailleur social vers le bénéficiaire. La prise en charge dégressive doit favoriser progressivement l'ouverture, la désinstitutionnalisation, des interventions de plus en plus rares et indéterminées.

---

## VII. LE PROJET, PORTEUR DE SENS ET DE VALEURS

---

L'opérationnalisation des objectifs, aussi importante soit-elle, n'est qu'un maillon d'un ensemble. Nous pouvons faire la comparaison avec une chaîne hifi. Elle est composée au minimum d'un amplificateur, d'un lecteur (CD, cassettes...) et d'une paire d'enceintes. Si un élément est défaillant, quelle que soit la qualité des deux autres par ailleurs, le son sera mauvais.

Il en va de même pour un projet. Chacune des quatre phases (observation, objectifs, moyens, évaluation) est aussi importante que les autres. Si une est incomplète, l'efficacité globale sera remise en cause.

Mais au-delà et en amont de ces étapes, une réflexion approfondie sur le sens et les valeurs véhiculés par le projet est la première garantie de la qualité du service rendu à la personne. Dans chaque institution ou service, dans le secteur médico-social comme ailleurs, il existe toujours des pratiques et des règles dont on peut se demander si elles sont en accord avec l'éthique professionnelle.

Il est difficile d'être dans l'action et de prendre du recul sur le sens de cette action. Le travail par projet est une excellente opportunité pour interroger les pratiques, qu'elles soient institutionnelles ou individuelles.

*Agit-on pour le bien du sujet ou pour maintenir la paix institutionnelle ?*

*Nos actions et attentes auprès des usagers sont-elles le reflet de valeurs sociales ou la projection de nos valeurs personnelles ?*

*Telle règle est-elle bien compatible avec le respect de la personne ?*

*Nos démarches sont-elles facteur d'épanouissement et d'autonomie ou susceptibles d'étouffer l'individu dans la surprotection et la dépendance ?*