

Pluridisciplinarité et opérationnalité dans la conception des projets institutionnels

Faire de plusieurs services une réelle équipe pluridisciplinaire, autour d'un projet institutionnel opérationnel en adéquation avec les réalités de terrain, est un enjeu important et une opération ardue. Le management des équipes lors de sa conception est probablement le premier facteur de réussite ou d'échec.

Rentrent en ligne de compte le degré de participation du personnel et de l'encadrement, la volonté d'inter connaissance des personnes et services, la recherche de complémentarité, la façon dont les divers groupes s'informent réciproquement de leur travail, le mode d'intervention de l'animateur, le fonctionnement du comité de pilotage, le souci d'aller au delà des généralités ...

Mais les méthodes de travail ne sont rien si elles ne s'appuient pas sur un sens, une éthique et des valeurs clairement identifiés et profondément ancrés chez chacun des protagonistes. Encore faut-il parler le même langage et trouver un équilibre entre unité et diversité ...

« Le chemin est long du projet à la chose »
Molière - Tartuffe

Depuis la réforme des annexes XXIV (1989) et de la loi de 1975 (2002), le projet d'établissement est devenu un élément incontournable de l'action sociale. Dès le début des années 90, en tant que conseiller technique, j'ai travaillé avec plusieurs dizaines de structures médico-sociales sur les diverses formes de projet, notamment institutionnel et individuel.

Daniel Dicquemare
Psychosociologue,
Psychopédagogue

Daniel Dicquemare, Intervenant en institutions médico-sociales. Formateur en école d'éducateur et conseiller technique CREAI pendant 10 ans.

Des diverses situations rencontrées, il se dégage un certain nombre de points communs. Les principaux concernent les difficultés relatives à la pluridisciplinarité et à l'opérationnalité. En effet, la complémentarité des professions et des services autour d'un centre commun - le sujet- est parfois défaillante. Par ailleurs, au fil du temps, il arrive encore que le projet institutionnel perde progressivement de son influence et soit petit à petit oublié.

Il y a, bien-sûr, de nombreuses causes et façons de tenter de réduire ces problèmes. Mais pour les prendre à la base, c'est sur les modalités de conception du projet qu'il faut agir en premier lieu, et particulièrement sur la gestion des équipes dans le travail de construction collective. C'est de ces deux points que nous traiterons dans cet article.

I - CONDITIONS DE RÉUSSITE

Précisons tout de suite le sens que nous donnons au terme « réussite » dans le cadre de notre sujet. Il recouvre de nombreux éléments, mais nous retenons essentiellement et en premier lieu l'idée de mise en application concrète sur le terrain avec un minimum d'écart entre l'écrit, le discours et la pratique effective. Celle-ci doit bien sûr s'appuyer sur des objectifs et des moyens réalistes et adaptés au public accueilli.

Avant de développer les facteurs positifs, voici a contrario, une liste non exhaustive de facteurs de démotivation : absence de sens ; buts imposés ; aspirations trop élevées ; consensus insuffisant ; décisions prématurées ; absence d'évaluation ; ambiance d'équipe ; défaut d'opérationnalisation du projet (objectifs trop généraux ; confusion objectifs/moyens ; moyens insuffisants ; défaut de sens et de valeurs ...)

Le formateur

Le formateur a surtout un rôle de coordinateur et d'organisateur, une bonne part de la production émanant du groupe lui-même. Les productions s'appuient sur les réflexions et travaux déjà réalisés dans l'institution, en lien direct et permanent avec la pratique de terrain. Il propose une méthodologie et un contenu, mais ils sont toujours discutés en groupe. Le projet doit être porté par l'équipe et non par le formateur.

Il doit créer une ambiance propice à l'innovation et à la créativité : égalité de statut et de temps de parole, sauf points spécifiques ; absence de jugement ; autant que possible, non directif sur le fond, directif sur la forme.

Il organise le travail, gère les idées, les critique (pertinence par rapport au sujet traité), fait approfondir, recentre sur les objectifs, amène les connaissances pratiques (méthodologiques) et théoriques (compréhension d'une situation, solutions possibles) au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

Il doit être exigeant sans vouloir aller trop vite, une équipe est longue à changer. Il faut entre un et deux ans pour élaborer un projet institutionnel et de façon plus générale deux ans pour observer des changements significatifs et intégrés dans une structure. Comprendre une situation ou un problème est une chose, adapter ses actions et modifier ses habitudes en est une autre. Le droit à l'erreur est une règle à prôner, mais l'obligation de perfectibilité doit nécessairement l'accompagner.

Dans une intervention sur le projet d'établissement, le rôle du formateur est aussi stratégique et relationnel. Il est un relais entre la direction et les équipes. Il sécurise et dynamise. Si nécessaire, il doit stimuler pour mettre en place une politique de communication ascendante (équipes vers direction) et descendante (l'inverse), prendre en compte les éventuelles tensions sans les ignorer.

Attention cependant à ne pas mélanger élaboration du projet d'établissement et analyse institutionnelle. Traiter les deux en même temps est une source majeure d'échec. Si les difficultés relationnelles sont trop importantes, empêchant les échanges constructifs en réunion de travail, il est préférable de régler dans un premier temps ces questions avant de se lancer dans le projet. Si elles sont moindres, il est probable que le travail de discussion et de réflexion collectives contribue à les atténuer.

“Le projet institutionnel a une fonction unificatrice que lui seul peut apporter”

En terme de fonctionnement de groupe, il s'agit donc de méthodes participatives. En terme de formation, la démarche s'appuie sur la pédagogie de la médiation : Créer le besoin, recherche du sens, évolution du contenu par intégration progressive, construction par alternance d'échanges collectifs et d'appropriations individuelles...

Ponctuellement et régulièrement, un retour vers une vision plus globale et une réflexion sur le sens des productions réalisées renforce la cohésion et la pertinence de l'ensemble.

Les participants

La concrétisation d'un projet ne peut être effective sans l'implication de l'ensemble - ou pour le moins d'une majorité - des professionnels. Particulièrement vis à vis d'une équipe pluridisciplinaire, il est fondamental de s'interroger sur ce qui relie les individus les uns aux autres, ce qui peut créer chez eux le sentiment d'appartenir à un même groupe. Le projet institutionnel a une fonction unificatrice que lui seul peut apporter. Il doit donc donner une ligne directrice commune à l'ensemble du personnel.

Tous les membres des services éducatif, thérapeutique et pédagogique doivent participer. En ce qui concerne les personnels des services généraux et administratifs, il est possible et préférable d'intégrer ceux qui souhaitent contribuer aux travaux. Un regard de candide est toujours riche de réflexions. Toute personne qui le désire peut par ailleurs apporter, à son niveau, une pierre à l'édifice collectif.

Il est essentiel que chacun soit partie prenante dans la concrétisation du projet, que chacun le fasse sien, en soit codétenteur, et soit ainsi porteur d'exigences pour lui et les autres. Cela permet également de produire un maximum de richesses, de diversités, d'innovations. Personne ne peut prétendre égaler un travail de groupe bien géré, quelles que soient ses compétences.

Ce travail de construction commune offre par ailleurs plusieurs avantages :

- il oblige à des clarifications et des précisions, ce qui favorise des représentations et un langage communs. Les confrontations, contradictions, complémentarités, atouts et faiblesses émergent. Si l'équipe gère positivement cette étape, cela débouche sur une mise à plat constructive, sur des choix explicites et partagés ;

- il développe le sentiment d'appartenance nécessaire à une bonne ambiance dans l'équipe. Toute l'énergie qui n'est pas dépensée à gérer des relations négatives peut être consacrée à l'usager ;
- il favorise des communications efficaces et objectives. Souvent, au fil des réunions de travail, les gens apprennent à se connaître un peu plus, aussi bien professionnellement que personnellement.

Il est à noter qu'un travail d'équipe autour de l'élaboration d'un projet institutionnel produit des effets secondaires positifs. On remarque une décentration des problèmes de personnes vers la tâche. Le projet et ses composantes (principes, outils, théories ...) permettent de mieux séparer affectif et professionnel, ils jouent le rôle de tiers dans les relations entre professionnels.

“Le piège à éviter consiste à n'élaborer le projet qu'avec une partie du personnel”

Le chef d'établissement ne peut donc, seul ou avec les autres membres de l'encadrement, réaliser un projet sans y impliquer ses équipes, sans prendre le risque de n'avoir que des collaborateurs exécutants. Cette condition est fondamentale pour que l'équipe puisse s'approprier ou se réapproprier le quotidien en le valorisant, pour que la pluridisciplinarité ne soit pas un leurre. Elle favorise un engagement supérieur des personnes, et donc une motivation plus grande à l'accomplissement du projet. Elle développe également la responsabilisation.

Le piège à éviter consiste à n'élaborer le projet qu'avec une partie du personnel. Cela crée inévitablement une dichotomie parmi les professionnels entre ceux qui ont contribué à son élaboration et les autres, éprouvant les plus grandes difficultés à s'approprier la réflexion des premiers. Les « concepteurs » comprennent mal ce qu'ils perçoivent comme un manque d'implication des « exécutants », qui n'apprécient guère ce qu'ils vivent comme une prise de pouvoir.

L'encadrement

L'expérience montre que la participation très active de l'encadrement (directeur, chefs de service) est une condition incontournable de la qualité et de l'effectivité de la mise en œuvre du projet. La corrélation entre présence de l'encadrement et les résultats est quasi-parfaite, du directeur pratiquement absent (plus ou moins relayé par les chefs de service) jusqu'à celui qui est « un peu trop présent ».

Les équipes ont du mal à comprendre l'absence d'implication d'un directeur, pourtant responsable légalement de la structure et de son projet. Cela constitue un facteur important de démotivation. D'autre part, de nombreux points nécessitent le regard ou l'aval du directeur pour avancer. Si les réponses sont longues à venir ou trop floues, le sentiment d'incertitude augmente chez les professionnels.

Avant de commencer la conception du projet, il est important de bien clarifier la position de chacun. Toute proposition qui engage la structure légalement, dans ses principes, dans son fonctionnement général, dans son image, dans son personnel et dans ses moyens doit recevoir l'accord de la direction avant d'être retenue. En revanche les moyens spécifiques, pour atteindre tel ou tel objectif par exemple sont plutôt du ressort des équipes.

Le directeur donne les orientations souhaitées, les axes à développer, s'assure de la conformité légale, éthique et technique des propositions faites. Il doit savoir être directif si nécessaire, mais aussi être à l'écoute et laisser le champ libre à son personnel lorsque c'est possible.

De façon générale, il est important de bien préciser rapidement dans le travail à accomplir ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, notamment les obligations légales, nombreuses depuis la réforme des annexes XXIV et de la loi de 1975. Cela évite des pertes de temps par rapport à des questions dont les réponses figurent dans les textes, mais aussi des confusions et des malentendus, entre équipes et direction plus particulièrement.

Jusqu'à présent, je n'ai pas rencontré de structure où l'association gestionnaire participe activement à la conception du projet. En France, la répartition des rôles entre association gestionnaire et direction est claire et fonctionnelle. Le directeur informe régulièrement ses employeurs de l'état d'avancement des travaux. Ce fonctionnement ne pose aucun problème dans le sujet qui nous intéresse ici.

Sensibilisation au projet

Première étape à entreprendre au moins un mois avant le début des travaux. Le but est ici de donner une image commune à l'utilité du projet, afin que tous cheminent dans le même sens.

Il est intéressant dans un premier temps de proposer à l'ensemble du personnel un questionnaire très simple, relatif au projet : but, intérêt ; avantages et inconvénients ; pourquoi le refaire maintenant ? ... Cela permet de connaître les représentations de l'équipe par rapport au projet. Quelles sont les finalités perçues, les motivations, les résistances, les préoccupations et difficultés envisagées ?

Cette connaissance autorise une approche positive. On ne cherche pas à convaincre, mais à trouver ensemble les moyens de résoudre les difficultés présumées. Ceci implique bien entendu une politique de communication qui favorise le feed-back, où l'information descendante ne prend pas le pas sur l'information ascendante.

Sous forme de réunions et de documents, il s'agit d'informer sur l'intérêt du projet en termes de cohérence d'action, d'unité d'équipe, de repères fonctionnels dans le travail, d'adaptation à la population et aux demandes, d'exigence légale... Il est important également de justifier sa refonte. Pourquoi une réactualisation et pourquoi maintenant ?

Afin d'être crédible, il ne faut pas cacher, ni même sous-estimer les difficultés. Les deux principales sont : l'investissement et le temps nécessaires ; la période d'insécurité incontournable pendant la phase de transition, entre la perte des anciens repères et l'appropriation des nouveaux.

Il est recommandé de ne démarrer les travaux qu'après s'être assuré qu'au moins une grande majorité du personnel adhère à la démarche. Si tel n'est pas le cas, son élaboration et surtout son application en seront très contrariées. Cette question du sens est tout à fait essentielle. Personne ne peut réaliser correctement une tâche s'il n'en voit pas l'intérêt et les bénéfices, ou si les contraintes sont supérieures aux avantages.

Synchronisation des équipes

La réactualisation du projet institutionnel - et a fortiori une première élaboration - constitue une bonne opportunité pour développer l'unité d'une équipe pluridisciplinaire. À condition de ne pas tomber dans le piège du « projet patchwork », juxtaposition de projets émanant de plusieurs équipes monodisciplinaires.

Deux démarches afin d'éviter cet écueil :

- une connaissance réciproque : chaque équipe doit identifier les objectifs, moyens, problèmes des autres services ;
- un « cahier des charges » réciproque. Chaque équipe doit savoir : les informations qu'elle possède et qui peuvent être utiles aux autres ; les informations qu'elle peut attendre des autres.

“Il ne s’agit pas de tendre vers un modèle unique de fonctionnement, mais de développer la cohérence des interventions”

Ceci peut être fait en organisant des réunions spécialement à cet effet, notamment à l'occasion de la définition des profils de poste.

La finalité recherchée est de développer un sentiment d'interdépendance, où chacun ressent la nécessité de son action, mais aussi de celle de l'autre, pour atteindre l'objectif. Cela permet d'améliorer les communications inter-services, de mieux appréhender les interactions des diverses équipes (l'éducatif sur le pédagogique, le thérapeutique sur l'éducatif ...), d'harmoniser les actions dans le temps en fonction de l'évolution de l'utilisateur.

Il ne s'agit pas de tendre vers un modèle unique de fonctionnement, mais de développer la cohérence des interventions. Nous ne recherchons pas l'uniformité des pratiques, mais bien au contraire la richesse, la complémentarité et la cohérence dans les différences.

Démarche opérationnelle

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

Pascal

Le projet ne peut se satisfaire d'affirmer de grands principes, fussent-ils essentiels par ailleurs. Un certain nombre de projets ne sont encore qu'une compilation d'idéaux (bien-être, autonomie, intégration...) et d'évidences basées sur des postulats rarement vérifiés.

L'opérationnalité, plus qu'une méthode ou un outil, est un état d'esprit. C'est d'abord et avant tout la volonté affirmée d'obtenir des résultats concrets et de lutter contre la fatalité (le sujet ne peut pas évoluer, nous n'avons pas les moyens de...).

C'est être assez humble pour accepter que sa disponibilité, sa spontanéité et son attention envers le bénéficiaire ne suffisent pas, pour reconnaître que notre objectivité naturelle est souvent limitée dans notre action, pour admettre que nous sommes incapables d'appréhender un sujet aussi complexe que l'être humain dans sa globalité sans méthode et le regard des autres, pour accepter que sa vérité n'est pas celle des autres et surtout qu'elle n'est pas meilleure.

C'est la conviction profonde que toute évidence ou idée reçue (sur les collègues, les usagers, les théories...) doit être vérifiée, que les divers outils mis à notre disposition peuvent nous être utiles, que seul le temps peut nous empêcher d'aller plus loin.

C'est percevoir pleinement l'intérêt des méthodes transversales, partager l'information et le savoir entre services. C'est une culture du débat constructif, exempt d'enjeux de pouvoir personnel, une recherche de complémentarité plutôt que de concurrence ou compétition.

C'est donc, de façon générale, se donner les moyens :

- de s'observer soi-même. Nous sommes nombreux à être convaincus, et de bonne foi, de notre respect et tolérance vis à vis des autres ;
- de mettre à sa place la dimension personnelle en situation professionnelle ;
- de diminuer sa subjectivité, notamment en ce qui concerne le filtre de nos observations et la projection de nos interprétations : dégager l'essentiel du secondaire ; distinguer causes, effets et corrélations ; diversité et adaptation des outils d'analyse... ;
- d'utiliser et de concrétiser sur le terrain plusieurs théories en évitant les approches conceptuelles monolithiques et « l'intégrisme théorique » ;
- de donner un sens à ses actes sur le moyen et le long terme, pour ne pas se laisser accaparer par la seule gestion de la vie quotidienne, c'est à dire se contenter de régler les situations au fur et à mesure qu'elles se présentent.

En ce qui concerne plus spécifiquement le projet et l'action éducative en particulier, nous rechercherons à :

- avoir une approche la plus globale possible par décomposition et recombinaison des objectifs¹. Les objectifs généraux sont insuffisants, ils donnent une vision trop floue, imprécise et souvent personnelle de ce qui est recherché. Il faut tenter de les rendre aussi précis que possible (objectifs spécifiques ou opérationnels). Certains pensent que ce type d'objectif rétrécit le champ des possibles. L'expérience démontre l'inverse. La perception des finalités est alors réduite par le cadre de référence du professionnel, cadre presque toujours plus petit que celui qui peut être défini en équipe. L'imprécision des objectifs est une cause sérieuse d'échec de la mise en application des projets ;
- définir les objectifs à court, moyen et long terme, afin de garder à l'esprit les finalités, inaccessibles autrement que par étapes successives ;
- être toujours dans une démarche de prise en charge dégressive et exigences progressives, pour favoriser au mieux l'autonomie ;
- avoir des moyens aussi diversifiés et concrets que possible pour tendre vers ses objectifs, afin de choisir les plus adaptés à la personne, et d'éviter les réponses chroniques et stéréotypées (donner des repères, sécuriser, être à l'écoute...) ;
- adapter en permanence ses objectifs et attitudes à l'utilisateur et son évolution ;
- évaluer l'évolution du sujet de façon formelle et empirique (complémentarité des deux formes). Apprécier une qualité pour une démarche de progression.

1. Daniel Dicquemare, « Opérationnaliser les objectifs d'un projet », *Les Cahiers de l'Actif*: « Le projet... en quête de sens » N°266-267, 07/08/1998.

Cette démarche facilite la concrétisation de l'élaboration du projet. Ainsi confectionné, il a peu de chances d'être oublié dans un tiroir. Il deviendra vraisemblablement une référence utile de l'action. Par ailleurs, moins le projet est opérationnel, plus il risque d'être modulé, non pas en fonction des finalités explicites concernant l'utilisateur, mais plutôt par les tensions auxquelles la structure est confrontée dans ses rapports internes et externes.

Principes fondateurs du projet

Une des fonctions du projet institutionnel est d'apporter cohérence et unité. Pour cette raison et d'autres, la démarche logique consiste à partir du projet institutionnel pour aller vers le projet personnel individualisé.

“Le projet doit partir de l'analyse des besoins de la population accueillie, et non des pratiques”

Certaines structures procèdent à l'inverse. Cela enlève le sens même de la notion de projet. En effet, partir du projet individuel amène plus à un bilan qu'à une réelle projection vers le futur, car la procédure risque fort de se réduire à la recherche du plus petit dénominateur commun à toutes les actions et équipes, le consensus minimal.

Un certain nombre de fonctions du projet risquent de disparaître : projection vers l'avant ; induction de changements, de forces nouvelles ; cohésion, canalisation de l'énergie ...

Même si dans une certaine logique (individualisation de l'action éducative), le projet personnel individualisé - qui constitue la finalité - peut servir de base au projet institutionnel, cette démarche présente un certain nombre d'inconvénients. Il paraît donc préférable de procéder du général au particulier.

Par ailleurs, pour que le projet réponde à ses finalités, il doit partir de l'analyse des besoins de la population accueillie, et non des pratiques comme le souhaitent quelquefois les établissements. Partir des pratiques consiste à s'appuyer sur les moyens pour définir les objectifs, donc à prendre le problème à l'envers.

De plus, cela revient également à adapter la population à la structure et non l'inverse. Enfin, cela incite plus à la reproduction qu'à l'innovation. Ce type d'approche est éminemment discutable d'un point de vue éthique, c'est pourquoi personnellement, je la refuse systématiquement.

En résumé, le projet doit être réaliste, mais néanmoins raisonnablement ambitieux. Ses objectifs sont définis, dans l'ordre, à partir du mandat, des besoins repérés du public, éventuellement du schéma départemental, et enfin de la politique institutionnelle souhaitée. Les moyens sont déterminés en fonction de la population, des objectifs, des moyens matériels et techniques à disposition. Ils seront aussi diversifiés que possible, car il n'existe pas de méthode universelle, adaptable à tous.

Suivi du projet

Le temps et l'investissement passés à l'élaboration et à la rédaction du projet laissent penser qu'à ce dernier stade le travail est terminé. Si une étape importante vient d'être franchie, l'essentiel reste à faire, sa concrétisation. On n'élabore pas un projet pour reproduire à l'identique. Il apporte donc son lot de changements et de nouveautés. La difficulté à modifier ses habitudes, l'inertie institutionnelle sont de réels freins à la mise en acte.

C'est pourquoi il me paraît important de mettre en place, une fois le document achevé, une instance de suivi et de régulation du projet. Elle sera composée de divers membres du personnel représentant toutes les équipes, de l'encadrement, et éventuellement d'un conseiller technique externe à l'établissement. Elle se réunira une à deux fois par an. Elle aura pour fonction de régler les inévitables décalages entre la construction théorique et l'application concrète, d'aider les professionnels dans les difficultés rencontrées sur le terrain, de vérifier que l'on ne s'éloigne pas avec le temps des écrits.

Il peut être intéressant par ailleurs, pour favoriser le maintien de la réflexion après la conception du projet, de retenir un ou deux thèmes par an autour desquels les professionnels travailleront.

II - ORGANISATION GÉNÉRALE ET PILOTAGE DU PROJET

*« Le pessimisme de la lucidité ne doit pas céder
la place à l'optimisme de la volonté »*

Jacques Delors

Organisation des séances

De préférence, les sessions de travail seront régulières, prévues à l'avance, sur une journée. Elles ne seront pas trop espacées, ni trop proches. Il faut un certain temps pour qu'un groupe rentre vraiment dans le vif du sujet (faire le point sur le travail effectué et à faire dans la séance, se remémorer les réflexions antérieures ...), c'est pourquoi en général une journée de six heures est plus productive que deux demi-journées de trois heures.

Il y a toujours ou presque un travail intersession à réaliser entre deux séances. Par ailleurs, il faut un certain temps pour intégrer de nouveaux apports conceptuels ou même pratiques. De ce fait, une journée par mois est le plus souvent l'option retenue. Cela pose également moins de difficultés d'organisation pour la présence des professionnels auprès des usagers.

Ce travail entre chaque réunion est important pour trois raisons : si tout devait être fait lors des séances de travail, il en faudrait un nombre rédhibitoire ; cela permet à ceux qui ne participent pas aux groupes de travail de s'investir malgré tout dans le processus d'élaboration du projet ; cela aide le personnel à mieux s'approprier le projet en cours, en travaillant sans l'intervenant.

Constitution des groupes de travail

Plusieurs cas sont possibles en fonction de la taille des structures et de leur fonctionnement :

- si l'équipe ne dépasse pas 12 à 15 personnes et que les bénéficiaires sont absents la journée, un seul groupe de travail peut être mis en place,

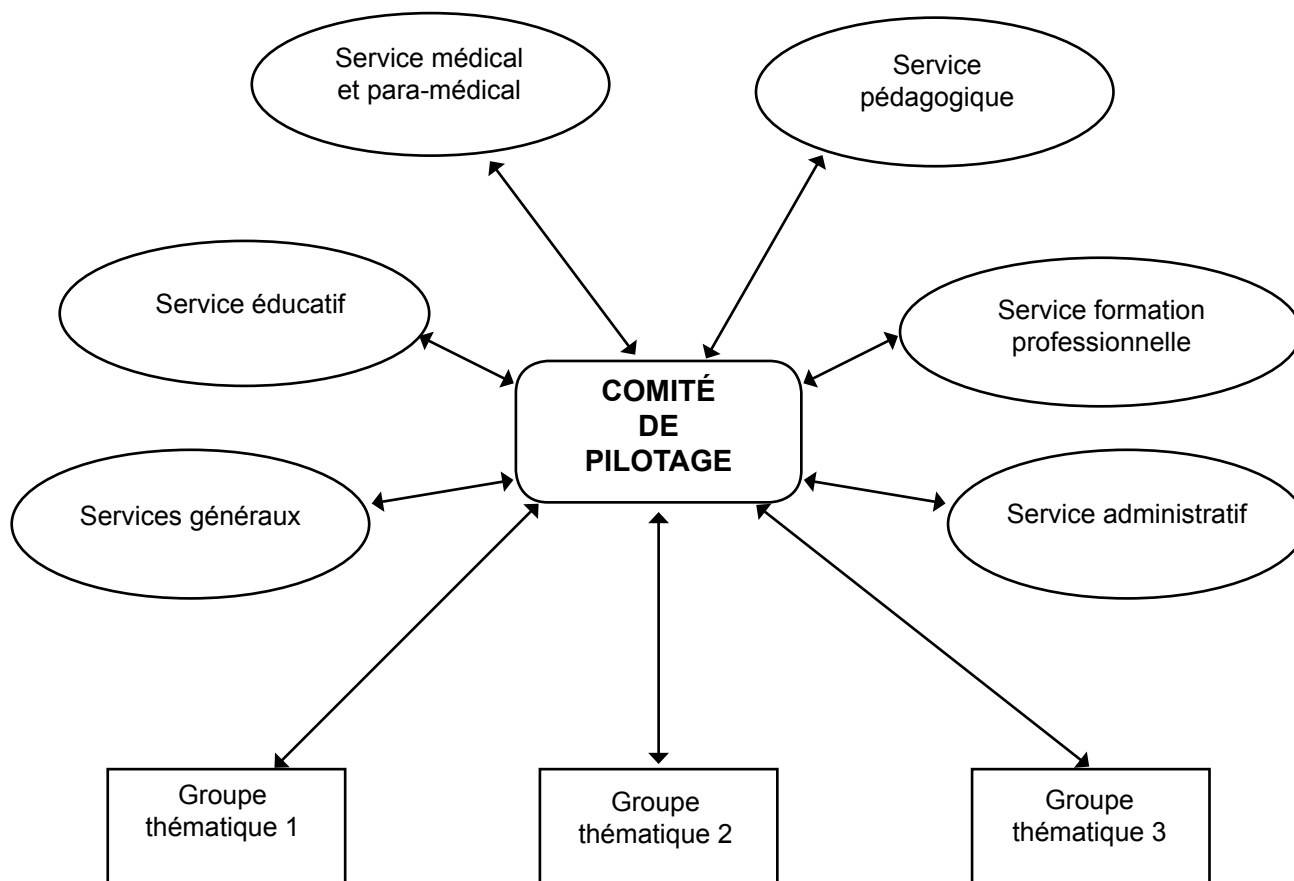
- si l'équipe représente 15 à 30 personnes ou qu'il n'y a pas dans la journée de période sans public, il y aura deux groupes de travail en alternance. Pendant qu'une moitié de l'équipe est en réunion, l'autre est sur le terrain. Les thèmes seront communs au début, puis chaque groupe travaillera sur des sujets spécifiques,
- si l'équipe dépasse ce seuil, des sous-groupes sont constitués autour d'un comité de pilotage (réseau en étoile).

Il est important que les groupes soient stables, puisque leur travail s'inscrit dans la durée et la continuité. Ceux qui s'engagent dans cette action doivent donc le faire jusqu'au bout.

Comité de pilotage et groupes thématiques

Quelle que soit la taille de l'institution, il faut bien sûr un suivi et une coordination des travaux. Le directeur est le responsable officiel et légal du projet, c'est donc à lui qu'incombe cette fonction en premier lieu, épaulé par le directeur-adjoint ou les chefs de service quand ils existent, et le formateur.

Dans le premier cas de figure évoqué, la coordination avec l'équipe ne pose pas de difficultés particulières. Dans le second cas, lorsqu'il y a deux groupes, le formateur doit veiller à la coordination du travail de chacun. Il est souhaitable que le ou les chefs de service participent aux deux groupes pour garder une vision globale de l'ensemble et faire le lien sur le terrain.



Si tout le personnel concerné ne peut participer aux réunions (troisième cas de figure), le problème est plus complexe. Il devient nécessaire de constituer un comité de pilotage spécifique et des groupes de travail sur des thèmes précis.

Les fonctions du comité de pilotage sont :

- ⇒ coordonner le travail sur le projet,
- ⇒ prendre les décisions,
- ⇒ valider le travail des groupes thématiques,
- ⇒ recevoir et transmettre des informations aux groupes thématiques,
- ⇒ recevoir (propositions, remarques, doléances ...) et transmettre (avancement des travaux, décisions prises...) des informations aux différents services.

Il est impérativement constitué par au moins un représentant de chaque service et de chaque fonction, et par l'ensemble de l'encadrement. Dans la mesure du possible, comme pour tout travail de groupe, on essaiera de ne pas dépasser 12 à 15 personnes. L'animateur ne peut être que le directeur.

Les groupes thématiques sont des lieux de construction, de réflexion et de définitions de propositions. Ils reçoivent des instructions du comité de pilotage et lui transmettent leur travail. Ils sont constitués en fonction des besoins. Ils peuvent traiter de sujets comme les profils de poste, le cadre éthique, les règlements, la procédure d'accueil ou de sortie, le partenariat, les relations avec les familles, certains objectifs ou moyens ...

Ces groupes permettent de faire participer pratiquement la totalité du personnel à un moment ou à un autre de la construction commune. Ainsi chacun peut avoir l'occasion de donner son avis et d'être partie prenante.

Nous l'avons dit plus haut, la plupart des propositions doivent recevoir l'accord de la direction via le comité de pilotage. C'est pourquoi les groupes thématiques sont des groupes de réflexion et non de décision dans la majorité des cas.

Circulation de l'information

Elle est essentielle à partir du moment où il existe plusieurs groupes de travail, et parce qu'au rythme de huit à dix journées annuelles, il faut un à deux ans pour concevoir le projet. Elle repose sur deux principes :

- rédaction et diffusion systématique de comptes-rendus pour chaque réunion de chaque groupe. De préférence deux rapporteurs différents seront nommés à chaque début de séance, afin que tous participent à cet effort de traçabilité et de mémoire collective. L'animateur de la réunion ne peut être le secrétaire ;
- organisation de temps spécifiques en début de chaque session pour s'assurer que le travail des autres groupes est connu, compris et intégré dans sa propre réflexion.

Il est intéressant de commencer chaque séance par la relecture et des corrections éventuelles du compte-rendu de la précédente. Au-delà du suivi, cela entraîne à la communication écrite, encore difficile dans notre secteur. Une fois validée, la version définitive

peut-être transmise aux autres groupes et aux services. La gestion des documents est plus facile et offre moins de sources d'erreurs si les versions finales sont imprimées sur du papier couleur.

Une vigilance toute particulière doit être apportée aux transmissions d'informations au sein de l'institution. Cela demande beaucoup de temps, d'organisation, de rigueur ... et de papier ! Mais c'est à ce prix que l'on peut espérer garder une vision globale, une interdépendance, une complémentarité, en bref, une réelle équipe pluridisciplinaire centrée sur l'utilisateur.

“Restons bien conscients qu'un projet n'est jamais neutre”

C'est au comité de pilotage qu'incombe la responsabilité de centraliser l'information puis de la diffuser dans l'institution. Les secrétaires de séance apportent, quant à eux, les corrections suggérées au compte-rendu qu'ils ont rédigé, puis le transmettent au comité de pilotage et à leur groupe.

Pour faciliter les échanges, il est préférable que l'animateur de chaque groupe thématique soit un membre du comité de pilotage. De ce fait, si le nombre de groupes thématiques et leur fréquence de rencontre dépend de la taille de la structure et de la disponibilité de ses membres, il faudra éviter qu'un l'un d'eux se réunisse en même temps que le comité de pilotage.

Globalisation du travail

Chaque service élabore son projet. Pour favoriser les articulations entre eux, un membre des autres équipes participe aux réunions si possible, sauf si elles sont trop techniques.

Nous l'avons déjà évoqué, le risque est de construire un « projet patchwork ». Avant la rédaction du document, il est donc important d'organiser des réunions inter-services où chaque équipe présente son projet. Il est commenté par les autres afin d'y apporter d'éventuelles corrections.

On recherchera les similitudes entre les divers projets afin de « souder l'ensemble » :

- actions complémentaires visant le même objectif spécifique ;
- succession chronologique des démarches des divers services (petits, moyens, grands par exemple, ou entre éducatif et pédagogique) ;
- actions d'une équipe nécessitant l'évaluation d'une autre ...

Si le temps et les moyens le permettent, on n'attendra pas l'élaboration finale des projets de service pour mettre en place ce type de réunion. Une ou deux intermédiaires permettront éventuellement de recalculer plus facilement un projet par rapport aux autres.

III - ÉTAPES DE TRAVAIL

Voici une trame possible pour conduire l'élaboration d'un projet institutionnel. Il s'agit là d'un guide très général qui doit être bien entendu adapté à chaque structure. Les grandes phases sont cependant pratiquement toujours les mêmes et dans le même ordre. Il est important de n'en sauter aucune, particulièrement de ne pas sous-estimer les analyses préliminaires qui représentent à elles seules près de la moitié du travail. Certains éléments de phases différentes peuvent être travaillés en parallèle et dans un autre ordre que celui présenté ici.

Compte-tenu de la durée de l'action, on cherchera à obtenir des effets concrets et visibles du travail assez rapidement (entre six mois et un an), afin de limiter le risque de démotivation sur la longueur. Des résultats tangibles peuvent être obtenus assez tôt dans certaines réponses suite aux problèmes soulevés dans l'état des lieux, en ce qui concerne par exemple le réaménagement d'une pièce, l'amélioration du confort matériel des bénéficiaires et/ou des professionnels ...

Première phase : sens et fonctions du projet

- Questionnaire du personnel, puis discussions à partir des résultats
- Présentation des éléments généraux : évolution des exigences ; sens et fonctions du projet ; pourquoi le formaliser ? ; différence entre projet/programme/compte-rendu/bilan ; les divers types de projets et articulation (associatif, institutionnel, de service, de groupe, individuel, de vie, d'activité ...) ; limites, risques et effets négatifs
- Conditions de réussite
- Définition Éduquer

Deuxième phase : pilotage du projet

- Définition des étapes de travail
- Présentation de l'organisation générale : rôle et fonctions du comité de pilotage et des groupes thématiques ; participants ; transmission d'informations ...
- Constitution du comité de pilotage et répartition des tâches
- Organisation de la circulation d'informations
- Détermination d'un planning
- Mise en place des premiers groupes thématiques

Troisième phase : cadre général

- Présentation par le directeur : son profil de poste ; enjeux économiques et sociaux ; cadre législatif ; cadre financier ; schéma départemental ; politique institutionnelle ; évolution de la structure (agrandissement, réduction, restructuration...)
- Définition commune des mots-clefs : lesquels ?
- Définition du cadre éthique et déontologique

- Groupe thématique :
 - ◇ Les valeurs du projet institutionnel
 - ◆ Pour les professionnels
 - ◆ À transmettre aux usagers
 - ◇ Règlement de fonctionnement et règlement intérieur

Quatrième phase : démarches préliminaires

- Définition des profils de poste (objectifs, moyens, rôle, fonctions) ; difficultés rencontrées ; attentes réciproques intra et inter équipes
- Définition de l'organigramme par le directeur
- État des lieux
 - ◇ Par personne
 - ◇ Par service
 - ◇ Document de synthèse
 - ◇ Groupe thématique : solutions proposées aux problèmes exposés
 - ◇ Avis sur les solutions par comité de pilotage et direction

Cinquième phase : la population

- Les difficultés de l'observation : trier, interpréter, restituer
- La classification de l'OMS
- Les besoins fondamentaux
- Perspectives d'évolution du public accueilli
- Groupe thématique :
 - ◇ Présentation générale : type de déficiences ; âge ; sexe ; origines géographiques ; situations familiales ; placements antérieurs ...
 - ◇ Caractéristiques de la population : autonomies ; plan affectif, cognitif, social, professionnel ...

Sixième phase : les objectifs

- Présentation théorique : cadre de définition (à partir de la législation, des besoins de la population, du schéma départemental, de la politique institutionnelle) ; distinction objectifs /moyens ; objectifs fonctionnels /par capacités
- Présentation générale : autonomie pratique, physique, affective, intellectuelle ; socialisation ; responsabilisation ; bien-être ; scolaire ; professionnel ; sexualité ; famille ; soins palliatifs ...
- Groupes thématiques : Définition des objectifs généraux et intermédiaires par service, puis cohérence et complémentarité des objectifs entre services

Septième phase : les moyens

- Présentation théorique ; différents types de moyens ; complémentarité supports/démarche relationnelle ; recherche du transfert des acquis pour éviter le conditionnement
- Moyens génériques

- ◇ Financiers : prix de journée, enveloppe globale ...
- ◇ Matériels : description bâtiments et équipement
- ◇ Humains : organigramme et qualifications
- Moyens fonctionnels communs et spécifiques
 - ◇ Règlement intérieur
 - ◇ Règlement de fonctionnement
 - ◇ Conseil d'établissement
 - ◇ AG personnel, résidents
 - ◇ Rapports aux familles, juges, COTOREP, CDES ...
 - ◇ Partenariat
 - ◇ Stages, séjours, sorties
 - ◇ Contrat
 - ◇ Projet individuel
 - ◇ Contrat de séjour individuel
 - ◇ Référent
 - ◇ L'admission et l'accueil. Livret
 - ◇ Aménagement du cadre de vie
 - ◇ Activités
 - ◇ Journée ou semaine type
 - ◇ Planning des salariés
 - ◇ Réunions : synthèse ; intra, inter-équipe ; fonctionnement ; à thèmes ...
- Moyens techniques
 - ◇ Références théoriques, formation continue
 - ◇ Moyens pédagogiques, éducatifs et thérapeutiques
 - ◇ Moyens vis à vis des familles
- Groupes thématiques :
 - ◇ Moyens génériques
 - ◇ Moyens fonctionnels : Généraux et par service
 - ◇ Moyens techniques : Généraux et par service
 - ◇ Projets d'activités

Huitième phase : évaluation, suivi du sujet

- Présentation théorique : évaluation empirique/systematisée ; limites de l'évaluation ; démarche qualité ; articulation projet individuel/réunion de synthèse/évaluation/référent ...
- Groupes thématiques : mise en place des dossiers de soins, du suivi au quotidien (cahier de liaison, cahier d'observation ...), des bilans ponctuels, du suivi des sortants

L'élaboration d'outils d'évaluation globale de la personne et d'analyse des pratiques fait l'objet d'un travail à part une fois le projet terminé.

Neuvième phase : rédaction du projet

- Définition du plan
- Rédacteurs)
- Première rédaction
- Relecture par le personnel
- Corrections et additifs éventuels
- Rédaction finale
- Diffusion

Dixième phase : suivi du projet

- Définition d'un groupe de supervision du suivi
- Mesures de l'effectivité et de l'efficacité du projet : quels critères ?
- Moyens à développer
- Prévisionnel des suites à donner : réunions ; projets individuels ; évaluation ; mise en place de nouvelles structures, de nouveaux groupes, de nouvelles activités ...
- Réponses aux besoins de formation repérés

CONCLUSION

« L'homme sera d'abord ce qu'il a projeté d'être »
Jean-Paul Sartre

Lacan parle de « la profonde méchanceté qui se cache derrière tout projet éducatif ». À la base de tout projet se dissimule quelque chose de relatif à la maîtrise et au contrôle de l'autre. Il peut s'inscrire dans une « logique interventionniste implacable »²

Le désir de contrôle de l'autre se manifeste dans les réticences que l'on peut observer à laisser l'utilisateur plus libre de ses actes et paroles. Ces résistances sont justifiées par la nécessité de gestion du collectif et de l'institution. Si cette raison invoquée est souvent une réalité, elle n'en cache pas moins parfois un désir d'influence et de pouvoir sur l'autre, voire « d'appropriation ». L'effet pervers serait d'avoir pour finalité implicite et inconsciente de gérer l'utilisateur et non de lui donner les moyens de se gérer lui-même. N'avons-nous pas tendance à inscrire les utilisateurs dans une destination toute tracée ?

Les rapports entre fins et moyens resteront ambigus s'ils ne sont pas fermement articulés dans un projet clair et transparent. Une organisation très élaborée, parfois justifiée théoriquement, mais qui n'interroge pas ses finalités peut servir les pires objectifs (fachisme, dictature, ségrégation raciale...).

2. Joseph Rouzel, « Le projet est-il pervers ? », *Lien Social* N° 144, 14/11/91

Restons bien conscients qu'un projet n'est jamais neutre. Car, même s'il doit répondre à des besoins repérés, ceux-ci ne peuvent être isolés d'un contexte social qui porte ses valeurs spécifiques. Ainsi, d'une certaine façon, c'est l'équipe, conceptrice du projet, qui véhicule ses propres valeurs.

L'ambiguïté et la complexité de la tâche sont bien résumées dans les définitions du terme « Éduquer » suivantes :

Karlin et Lainé : « *La raison du plus fou* »

« Éduquer, ce serait aider un enfant à sortir du désir des autres, du projet qu'on a pour lui. Ce serait l'accompagner vers sa propre parole, libérer son désir personnel d'apprendre, lui accorder le droit de devenir le sujet de son histoire. »

Durkheim : « *Éducation et sociologie* »

« L'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mûres pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter et de développer chez l'enfant un certain nombre d'états physiques, intellectuels et moraux que réclament de lui la société politique dans son ensemble et le milieu spécial auquel il est particulièrement destiné. »