

# Le projet et le bricolage

Jean-Pierre Boutinet

Lyon-Vaise ARFRIPS

11-01-2022

## Sommaire

- 1 - A propos du *projet*, comment mieux en parler dans l'année qu'en janvier à l'occasion du nouvel an ?
- 2 - Le projet ne saurait se laisser réduire à du bricolage, même s'il l'utilise.
- 3 - La démarche de projet est d'abord un souci de mise en relation de soi avec le monde environnant.
- 4 - Quatre grandes figures du projet au sein du travail d'éducation spécialisée.

## 1 - A propos du *projet*, comment mieux en parler dans l'année qu'en janvier, à l'occasion du nouvel an ?

La période des souhaits formulés chaque début janvier d'une nouvelle année nous évoque une des figures de l'anticipation : celle du vœu : souhaiter à un tel ou à une telle un bel avenir pour l'année qui arrive ! Cette figure du vœu est destinée à cohabiter avec d'autres figures de l'anticipation qui lui sont voisines : prospective, prévoyance, prévision, futurologie et...*projet* mais chacune de ces figures comporte sa propre signification, comme cet incontournable aujourd'hui qu'est le projet au cœur de votre champ professionnel ; la signification que l'on peut accorder à un tel incontournable est celle d'une *anticipation opératoire* visant un type d'avenir désiré que l'on souhaite réaliser soi-même ; ainsi en est-il du *projet personnalisé du jeune ou de l'adulte* que vous accompagnez, comme du *projet d'établissement* que s'est donné l'organisme qui vous emploie.

C'est ici considérer que le projet peut être rangé dans la même catégorie sémantique que le vœu, celle de l'anticipation opératoire mais il ne lui est pas assimilable : le projet n'est pas un vœu comme un autre ou alors il est nécessaire d'en préciser le sens : c'est un souhait pragmatique évoqué par une personne, un souhait qu'elle entend elle-même réaliser car si mon vœu émis peut porter sur beaucoup de formes d'avenirs désirés, me concernant ou concernant d'autres personnes voire d'autres situations, mon projet ne concerne que l'avenir désiré que j'entends moi-même réaliser.

Evoquer l'avenir c'est évoquer ce que demain sera ; dans notre langue française, nous avons à notre disposition deux termes pour désigner nos lendemains, l'avenir et le futur qui sont des synonymes lorsque nous évoquons les lendemains mais des antonymes pour parler des types de lendemains en question ; le futur désigne les lendemains irréversibles, qui s'imposent à nous, quoi qu'il arrive ; ce sont des lendemains fermés sur l'une ou l'autre forme de déterminisme : les rythmes nycthémeraux (les alternances jours-nuits dans notre quotidienneté, le lever et le coucher du soleil), la succession des saisons, aujourd'hui le réchauffement climatique, notre destinée mortelle...; en opposition l'avenir concerne les lendemains ouverts, des lendemains qui laissent la place à nos initiatives susceptibles de les orienter ou de les réorienter ; cet avenir est fait d'opportunités à saisir mais aussi de contraintes à prendre en compte<sup>1</sup>. Le projet tout comme le vœu n'appartiennent pas au futur mais à l'avenir.

## **2 - Le projet ne saurait se laisser réduire à du bricolage même s'il l'utilise**

Le projet se veut donc être une perspective individuelle ou collective donnée à un *avenir* que l'on souhaite soi-même *faire advenir*. Cet avenir à inventer ne saurait se laisser réduire au bricolage, qui, lui, relève du temps présent, un présent occupé à une activité d'essais et d'erreurs, sans but précis sinon celui obsessionnel de trouver un arrangement fonctionnel à des éléments préexistants et hétéroclites. Si le projet ne saurait être assimilé au bricolage, il peut en revanche utiliser le bricolage à deux moments précis dans le cycle d'un projet :

- ✓ dans l'analyse de situation, consacrée au diagnostic de situation initial, visant à connaître l'état de la situation susceptible d'accueillir un projet pour demain ; le bricolage peut alors aider à l'appréhension d'une situation en

---

<sup>1</sup> Ce qui contribue à instaurer dans notre langue la confusion entre *futur* et *avenir*, c'est que le premier terme est un substantif susceptible d'être employé comme qualificatif alors que le second n'a qu'un usage de substantif ; aussi chaque fois que l'on utilise le qualificatif de *futur* c'est indifféremment pour parler de lendemain irréversible ou de lendemain ouvert vers différents possibles.

repérant ses composantes plus ou moins dissimulées ou intriquées pour en mieux cerner ses caractéristiques, les espaces de liberté qu'elle offre, les zones d'incertitude qu'elle autorise, les dysfonctionnements cachés qu'elle invite à corriger ;

- ✓ au cours de la phase de réalisation d'un projet, il sera possible de faire intervenir le bricolage pour gérer les imprévus qui n'ont pas été anticipés et qui surviennent subrepticement au gré de l'actualité, impliquant que ceux-ci puissent cohabiter d'une façon ou d'une autre avec les exigences liées à la planification initiale du projet.

Dans la diversité des projets qui se déploient autour de nous, les uns sont liés à l'initiative individuelle ou collective d'un auteur, les autres sont élaborés en réponse à un programme proposé par un commanditaire, d'où la nécessité de bien distinguer, ce qui est *logique du projet* et *logique du programme*, de par l'équivoque du préfixe *pro* à l'origine de deux significations opposées, renvoyant pour l'une à la logique du projet à travers une initiative *jetée devant*, pour l'autre à la logique du programme, à travers ce qui est écrit *à l'avance* :

- le *projet, ce qui est jeté devant* est la réponse créative, originale proposée par le projeteur, un projeteur qui se laisse questionner par la situation à laquelle il se trouve confronté et qui devient ensuite l'*auteur* dudit projet en affirmant la singularité de ce qu'il propose, en guise de réponse inventive, une singularité qui lui sera propre en tant qu'auteur. Ce projet relève de sa seule initiative créative, même s'il fait appel à des collaborateurs-trices. Dans le déploiement de cette initiative créative, peut intervenir l'art du bricolage, spécialement à deux moments-clés du cycle d'un projet, d'une part en phase initiale, comme nous venons de le voir plus haut, au moment du diagnostic de situation, d'autre part en phase de réalisation, en réponse aux caprices de la conjoncture pour tirer le meilleur de la situation du moment. Quoi qu'il en soit, ce qui marque de son empreinte tout projet, c'est sa singularité, double singularité attachée d'un côté à une situation qui comporte toujours une part d'originalité qui en fait son attrait d'un autre côté à un auteur, lui-même singulier dans ce qui fait son histoire de vie, cet auteur qui se met en synergie avec la situation pour en tirer le meilleur parti, ce qui explique que tout projet reçoive la signature de son auteur qui authentifie l'œuvre en cours de réalisation ou une fois réalisée;
- le *pro-gramme, ce qui est écrit à l'avance*, est le cahier des charges établi par un commanditaire, définissant le type de proposition de projet mis au concours avec le cahier des charges consignait l'inventaire des contraintes

à prendre en compte pour l'élaboration et la réalisation dudit projet ; un programme est toujours produit par l'institutionnel dont il relève, il est placé sous son égide ; il est donc du registre impersonnel et ne reçoit en tant que tel aucune signature qui pourrait l'authentifier ;

Ce faisant, un projet, qu'il soit programmatique ou créatif est structuré autour d'un cycle, le cycle du projet comprenant deux temps forts :

- ✚ celui du *pro* : temps de conception et d'élaboration ;
- ✚ celui du *jet* : temps de mise en œuvre et de réalisation.

A partir de là il est possible de construire la méthodologie de déroulement d'un projet, un déroulement souvent pensé en 8 étapes c'est-à-dire en deux temps, celui du *pro* réservé à la conception et celui du *jet* qui concrétise la réalisation. Chacun des deux temps inclut 4 étapes : 4 étapes pour la conception, 4 étapes pour la réalisation :

### **Conception du projet :**

- Diagnostic de situation : étude du programme (s'il y a lieu) et élaboration d'une grille de diagnostic pour la situation + bricolage autour des imprévus ;
  - Elaboration de 2 ou 3 scénarios jugés possibles et souhaitables au vu du programme s'il y a lieu et du diagnostic réalisé ;
    - Choix du scénario à retenir, qui peut être un compromis entre plusieurs des scénarios élaborés ;
      - Validation du projet :
        - informelle ;
        - formelle.

### **Réalisation du projet :**

- Inventaire et recherche des moyens à disposer ;
- Planification des étapes de la réalisation ;
- Mise en œuvre du projet avec bricolage à l'occasion des imprévus qui surviennent ;
  - Evaluation terminale :
    - par les objectifs visés ;
    - par les réalisations faites ;
    - par la démarche mise en œuvre et ses imprévus ;
    - par l'appréciation des acteurs parties prenantes.

### 3 - Le sens à donner à la démarche de projet

Dans une démarche de projet, la question du sens qui lui confère cohérence dans la démarche initiée et pertinence au regard de la situation choisie est une interrogation essentielle.

#### a) *La force centrifuge avant la force centripète*

D'un point de vue psychologique, on peut considérer le *pro-jet*, comme une force centrifuge qui nous pousse vers l'extérieur de nous-mêmes, vers notre environnement ; de ce point de vue le *pro-jeter* est l'initiateur et le complémentaire de l'*ap-prendre*, expression de la force centripète qui ramène un objet vers soi : c'est parce que le nourrisson dès ses 6-9 mois, ensuite devenant jeune enfant s'intéresse à son environnement, en le découvrant et en l'explorant du regard et avec ses mains, avec tout son corps qu'il va pouvoir ensuite ramener vers lui, intérioriser ce qui l'intéresse, ce dont il est curieux. La relation de soi avec l'extérieur c'est-à-dire la sortie de soi-même est psychologiquement première, ce que le psychologue Jean Piaget en son temps appelait la constitution du *schème de l'objet permanent*, comme base de toute connaissance, à travers la résistance qu'oppose l'objet perçu ou manipulé par le nourrisson : la mise en relation avec soi-même est donc seconde ; elle passe après la mise en relation avec son environnement de vie, avec autrui, avec la diversité des milieux explorés ; cette mise en relation en vient à questionner l'extérieur de soi-même et à favoriser l'exploration de cet extérieur ; elle va devenir pourvoyeuse des premières expériences fondatrices d'un *pro-jet* possible avec ses centres d'intérêts, terreau pour des *ap-prentissages* ultérieurs. Ainsi en va-t-il des deux temps successifs qui peuvent en partie se superposer du *pro-jeter* et de l'*ap-prendre* :

- *Se pro-jeter sur la situation à l'extérieur de soi-même*
- *Ap-prendre en ramenant vers soi des inédits de cette situation*

#### b) *Le non-sens inséparable du sens*

Cette mise en relation de soi-même avec son environnement peut être fusionnelle, notamment dans des situations-limites qui relèvent de l'une ou l'autre forme d'engagement passionnel, voire d'égoïsme ou de narcissisme et méritent d'être étudiées pour elles-mêmes dans leurs justifications et leurs dérives. Si elle n'est pas absorbée par le fusionnel, la mise en relation de soi avec l'extérieur sera alors la plupart du temps questionnante, posant la question du *sens* à donner à une telle rencontre : en tant qu'humains, il nous est difficile d'agir sans chercher à donner sens à ce qui nous arrive, à ce dans quoi nous nous engageons, sauf à courir le risque de voguer dans le non-sens, dans l'absurde, ce qui peut arriver, mais cet absurde, ce non-sens ne seront supportables que si de temps à autre nous

pouvons en sortir pour donner du sens à ce que nous envisageons, à nos engagements, à ce que nous faisons.

Donner du sens à nos projets permet d'explorer un espace paradoxal, avec la logique des 3 « p » caractéristique de cet espace paradoxal qui est :

- ✓ *plurivoque* : il y a *plusieurs sens* à donner au *sens* qui est pluriel : ainsi le *sens direction* donné à un déplacement;- n'a rien à voir avec le *sens-signification* attribué à un mot mais en même temps ces deux sens sont difficilement séparables ; je ne prends pas *une certaine direction* par hasard ;
- ✓ *personnalisé* : paradoxalement, en situation, le sens donné à un évènement, à un engagement, à une action est singulier, personnalisé : le sens que je donne à ce que je fais ne correspondra pas forcément au sens que donne mon voisin à ce qu'il fait ; la conférence à laquelle j'assiste avec ce voisin pourra ne pas revêtir le même sens pour lui et pour moi ;
- ✓ *provisoire* : le sens s'exprime dans le momentané ; en fonction des situations et de mon expérience acquise, je peux devenir sensible à un tout autre sens demain, qui rend mieux compte de ce à quoi j'aspire présentement.

### c) Les 5 sens du sens à éveiller dans une démarche de projet

Si le programme= relève du « il » ou du « on » qui impose ses contraintes, la démarche de projet se décline toujours à la première personne, celle du « je » ou du « nous » face à un monde de possibles à inventorier. Ce qui caractérise entre autres cette démarche, c'est le fait qu'elle soit en quête de légitimité, en recherche de sens ; elle est en quête de 5 sens dominants mais contrastés ; un projet peut difficilement se dérouler sans que son auteur lui attribue un ou plusieurs sens parmi ces 5 sens dominants :

- ✓ Le *sens-orientation* dans le temps et l'espace esquisse une perspective, un but dans un avenir possible et désiré, à court ou moyen terme, au regard de telle ou telle situation présente ; ce *sens-orientation* va en même temps constituer une configuration, voire une reconfiguration de mon espace de vie, à moi, auteur, en le finalisant ;
- ✓ Le *sens-justification* met en jeu la motivation qui me pousse à choisir telle ou telle perspective, plutôt qu'une autre ; si le *sens-orientation* essaie de répondre à la question du *pour quoi, pour quel but je me lance dans un projet ?* le sens justification est hanté par le *motif* à se projeter et agir, par

la question du *pourquoi, pour quelle raison, pour quelle justification* je m'engage dans telle ou telle direction ?

- ✓ Le *sens-sensorialité* s'intéresse dans le moment à l'espace environnant, à la relation privilégiée que je noue avec tel ou tel objet, telle ou telle situation de cet espace, lequel objet et laquelle situation deviennent un objet et une situation significatifs que je saisis dans ce qui fait leur originalité ;
- ✓ Le *sens-sensibilité* met en œuvre le retour sur ma propre expérience passée, sur mon histoire de vie, une expérience à prendre en compte d'une façon ou d'une autre, à comprendre en l'exploitant dans sa richesse, dans sa diversité ou au contraire en la mettant à distance car désormais devenue problématique pour moi : je vais donc donner sens à un projet qui va se situer *en cohérence, en contraste, voire même en opposition* avec mon expérience passée ;
- ✓ Le *sens-rencontre* fait appel aux personnes avec lesquelles j'ai pu nouer une relation significative à propos de l'élaboration et/ou de la réalisation de mon projet ; ces *personnes significatives* par leur présence, leurs écrits, la mémoire que j'en conserve vont m'inspirer, moi en tant qu'auteur et me servir de *référence* dans l'appréhension de mon projet.

Ces 5 sens possibles capables de légitimer un projet, individuel comme collectif, (Cf. schéma ci-après) peuvent se laisser appréhender facilement en recourant à la métaphore du bateau, de l'embarcation, une embarcation nous emmenant au long cours grâce à ses 5 organes indispensables, porteurs de sens :

- le *gouvernail* oriente la proue du bateau pour donner le cap, le *sens-direction* ;
- la *quille* va garantir la stabilité de l'embarcation, contribuant au *sens-justification* ;
- le *mât* prend le vent pour mieux l'utiliser, faisant corps avec lui, mettant en œuvre son *sens-sensorialité* ;
- la *poupe*, à l'arrière du bateau laisse la trace derrière elle du trajet effectué par l'embarcation, le profil imprimé par cette trace exprimant le *sens-sensibilité* ;

- le *pont* sur lequel passent les membres de l'équipage et demeurent les passagers pour contempler et commenter le paysage environnant éveille le *sens-rencontre*.

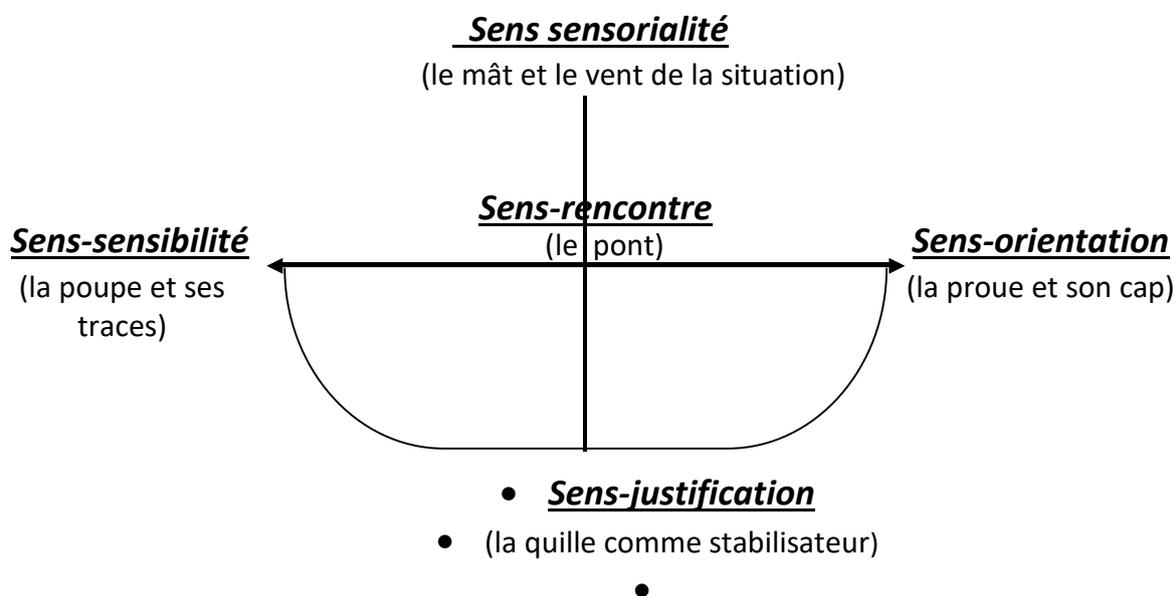


Fig. 1 : Les 5 sens qui accompagnent un projet assimilable à une embarcation

#### 4 - Quatre grandes figures du projet au sein du travail réalisé par l'éducation spécialisée

Des 7 grandes figures de projet aujourd'hui d'actualité, nous en laisserons 3 de côté, le projet d'objet, le projet événementiel et le projet de société plus distants des pratiques de l'Education spécialisée, pour nous intéresser aux 4 autres qui cohabitent ensemble dans le travail éducatif spécialisé ; nous nous attarderons donc d'abord sur le projet personnel et professionnel du moniteur-éducateur ou de la monitrice-éducatrice, puis sur le projet personnalisé du jeune ou de l'adulte suivi en institution ; nous nous arrêterons ensuite sur le projet d'activité proposé au jeune et à l'adulte en institution ; pour en finir, nous interrogerons le projet d'établissement d'une institution éducative.

a) *Le projet personnel-professionnel du/de la moniteur-éducateur/monitrice-éducatrice*

Ce projet est central dans la vie d'une institution éducative dans la mesure où le professionnel, voire les différents professionnels qui le portent peuvent être à même de dynamiser l'institution ou au contraire de la paralyser. Par ce projet chacun-e des professionnels-les intériorise à sa façon l'espace créatif qu'il-elle promeut, soit par osmose du projet personnel du moniteur-éducateur ou de la monitrice-éducatrice avec son projet professionnel, soit par séparation plus ou moins tranchée entre les deux projets. Quoi qu'il en soit de tel ou tel projet, qu'il s'agisse de celui d'Arlette, de Jacques de Denise ou d'Henri, ce projet fait du, ou de la professionnel-le, l'auteur-e original-e et singulier-e de ce qu'il-elle entreprend, de qu'il-elle promeut : un-e auteur-e qui se construit un parcours professionnel porteur d'atypicité à travers un projet associant initiative et mise en œuvre sur un mode propre à chacun-e en fonction des circonstances, un mode qui peut être durable, transitoire, voire éphémère. Un tel projet personnel-professionnel est caractéristique de la logique du *projet de* la personne impliquée en tant qu'auteur-e, un projet selon les cas plus autarcique pour certains ou certaines, plus coopératif pour d'autres.

#### b) Le projet personnalisé du jeune ou de l'adulte en institution

Le projet personnalisé du jeune ou de l'adulte présuppose d'être accompagné par un-e accompagnant-e et le cas échéant adossé sur une équipe : il s'agit donc d'un projet de couple qui associe deux instances, plus précisément deux personnes, la personne accompagnée, en situation de fragilité et la personne accompagnante en situation de conseil. Ce projet personnalisé est différent du précédent, le projet du, de la professionnel-le car il répond à une tout autre logique que celle de la pleine autonomie concrétisée dans le *projet de*, que ce soit celui d'Arlette ou de Jacques. Ce projet personnalisé de Franck ou Violette, Janine ou Gaspard est constitué d'une association de deux personnes, la personne accompagnée et la personne accompagnante, il relève de la logique du *projet-avec* ; ici les deux personnes sont soucieuses l'une et l'autre d'activer ensemble, leurs capacités relationnelles empreintes de confiance pour anticiper au mieux l'orientation du parcours de la personne accompagnée.

Mais dans des situations-limites, comme celle d'une personne accompagnée très dépendante de son handicap, la logique du projet personnalisé à mettre en œuvre ne pourra plus être un *projet avec*, faute d'une autonomie suffisante de cette personne accompagnée. Le *projet-avec* laissera alors la place à un *projet pour* la personne accompagnée en profonde carence d'autonomie : il s'agira de voir comment la personne accompagnante se substitue en conséquence à la personne accompagnée pour penser et organiser à sa place son devenir : dans cette

situation-limite alors, il n'y a plus d'auteur-e mais un-e ou plusieurs acteurs, actrices soucieux d'assurer individuellement et en équipe le devenir d'une personne dépendante, considérée comme assujettie à son handicap.

### c) Le projet d'activité

En elle-même, si elle n'est pas ordonnée à un but pernicieux, toute activité est structurante et formatrice pour le développement de la personne qui s'y adonne et pour le groupe constitué autour de cette activité et ce pour les trois raisons essentielles suivantes :

- ✓ pouvoir exister (étymologiquement, *ex-ister, sortir de...*), c'est sortir de soi-même pour découvrir ce qui vous est extérieur, quitte à s'y confronter ;
- ✓ aller vers autrui, les autres s'apparente à une action qui est inséparable de *l'inter-action* qu'elle engendre, ouvrant un lien porteur d'échange, voire de confrontation de soi avec un autre ;
- ✓ mener par soi-même une réalisation, atteindre un objectif, réaliser une œuvre libère du confinement, de l'enfermement, de l'isolement pour favoriser un apprentissage expérientiel constitutif d'une histoire de vie.

Le projet d'activité renvoie à un questionnement que se posent des responsables d'une structure d'animation au sein d'un établissement concernant telle ou telle activité à promouvoir. Ces responsables, le cas échéant secondés par les personnes accueillies dans l'établissement sont à même de se lancer par un projet dans l'activité à promouvoir. Il s'agit de décider du type d'activité retenue ou négociée entre responsables et participants, une activité qui se donne un but, un objectif à atteindre, une sociabilité à promouvoir ; ce peut être une activité libre qui s'inscrit dans le momentané ou une activité qui se développe dans la continuité, l'alternance ou le durable ...

### d) Le projet d'établissement

Le projet qu'un établissement centré sur la rééducation ou le travail social entend se donner, dans l'organisation actuelle de cette rééducation et de ce travail social est toujours une réponse à une commande publique qui finance et légitime d'une façon ou d'une autre le dit établissement. Cette commande publique est celle du Ministère concerné ou de son Agence régionale de santé.

Le projet d'établissement, en réponse donc à la commande publique et à son programme, comprend trois variantes de projets :

- ✓ *Le projet de référence* formule sur le long terme les valeurs, les finalités auxquelles se réfère l'établissement et ses parties prenantes : direction, différents conseils ad hoc, salariés de l'établissement, élus locaux, familles...Ce projet est exprimé par une charte écrite sur une ou plusieurs pages, le cas échéant stylisée par un logotype rappelant de façon imagée les valeurs promues, privilégiées par l'établissement ;
- ✓ *Le projet stratégique* explicite sur le moyen terme les objectifs que se donne l'établissement pour une période de temps donnée au regard de la conjoncture, de la situation de l'établissement et des différents acteurs-parties prenantes, un projet consigné dans un plan d'action indiquant les objectifs privilégiés et les moyens envisagés pour les atteindre ;
- ✓ *Le management par projet* précise les priorités attribuées aux acteurs de tel ou tel sous-ensemble de l'établissement pour que ce sous-ensemble réalise par lui-même, en un temps donné des changements inventoriés jugés essentiels pour le sous-ensemble et souhaité par l'ensemble de l'établissement.

## Références bibliographiques

Pour les références à consulter, voir entre autres celles qui se trouvent en fin du *Que sais-je ?*:

Boutinet J-P, *Psychologie des conduites à projet*, Paris Puf., 2021, 7<sup>ème</sup> éd.