

Chapitre 7

DF2 - Formation théorique

Conception et conduite de projet éducatif spécialisé

DF2 - Conception et conduite de projet éducatif spécialisé

Le domaine de formation 1 est au cœur de la pratique de l'éducateur spécialisé. C'est lui, avec ses connaissances théoriques, qui va placer l'utilisateur et les usagers au centre de son accompagnement ou de leur accompagnement. Pour cela, l'éducateur spécialisé émet des hypothèses de travail. Pour les réaliser, il est nécessaire d'avoir une méthodologie pour poser la réflexion et élaborer des projets éducatifs spécialisés et les conduire.

C'est ce que nous proposons de développer dans ce domaine de formation 2 qui s'intitule : Conception et conduite de projet éducatif spécialisé.

1. L'approche globale de la notion de projet

Le concept de projet est en fait d'origine relativement récente. C'est seulement au milieu du 20^e siècle qu'apparaît ce terme sous sa forme actuelle. Initialement, il désignait des aménagements spatiaux ou des éléments architecturaux : comme par exemple des balcons sur une façade. Ce mot projet vient du latin *projicere*/Jeter en avant. On ne retrouve pas de racine de ce mot dans le grec ancien mais le verbe *ballein*/Jeter et son composé *proballein*/Jeter en avant donneront le mot « problème » ; on voit ainsi se dessiner le lien étroit entre le projet (qui jette une intention) et le problème (qui jette une question à résoudre), laissant supposer, comme le dit J.P. BOUTINET « qu'il n'y a pas de projet sans problème, et inversement ». Au 18^e siècle, la philosophie des lumières lui fait faire un bond considérable et l'on voit naître, avec des penseurs tels que ROUSSEAU ou KANT, les premiers projets de société, éducatifs ou sociopolitiques. Le projet est alors perçu comme un engagement dans une action finalisée, visant la recherche d'un progrès continu pour un monde meilleur.

Plus près de nous, on a pu assister depuis quarante ans à l'éclosion spectaculaire et massive de diverses pratiques par projet, dans les domaines industriels, de développement, d'aménagement, de formation...

D'après le dictionnaire « le projet » c'est : ce que l'on a l'intention de faire » c'est aussi « la première rédaction d'un texte » « projeter » c'est « jeter en avant » et aussi « jeter avec force ».

Selon J-M Barbier, c'est la « Transformation possible du réel qui prend en compte les conditions réelles de réalisation ».

Plus précisément : un projet est une intention, un dessin. C'est une ébauche d'actions. Un projet a un caractère concret, un but défini. Le projet est une réponse apportée à une demande élaborée pour satisfaire un besoin. Il implique un ou des objectifs, des actions à entreprendre avec des ressources données.

Le projet est un moyen d'action, une étape d'un processus d'organisation à long terme. Il s'intègre toujours dans un environnement plus vaste, dans un contexte spécifique, et doit prendre en compte la réalité économique, sociale, politique et culturelle, le niveau de

conscience de la population, les contraintes et contradictions existantes. Un projet arrivé à son terme doit disparaître, preuve de son succès.

La notion de projet est vaste, il peut exister plusieurs approches comme par exemple de s'appliquer à différents buts, aux étapes de la prise en charge ou aux différents services offerts, à l'échéance, aux auteurs ou acteurs du projet.

- Buts à poursuivre : projet d'extension, projet de rénovation architecturale, projet de restructuration, projet de création de poste, projet de transfert, projet de vacances...
- Aux différents services offerts : projet d'accueil, projet d'insertion, projet de socialisation, projet d'autonomisation, projet de restauration, projets de soins...
- À l'échéance : projet annuel, projet à court, moyen, long terme...
- Aux auteurs ou acteurs du projet : projet du jeune, projet de la psychologue, projet du groupe, projet de l'équipe, projet de l'association, projet de l'équipe para médicale...

Une autre approche de ce concept peut se décliner sous forme de typologie ayant 5 niveaux.

- Niveau 1 : Projets individuels liés aux âges de la vie
- Niveau 2 : Projets d'objets
- Niveau 3 : Projets d'action
- Niveau 4 : Projets organisationnels
- Niveau 5 : Projets de société

Les projets individuels sont liés aux âges de la vie : projet d'orientation et d'insertion des jeunes, projet professionnel et de vie des adultes, projet de retraite des personnes du troisième âge...

Les projets d'objets sont des projets à terminer, tributaires de trois paramètres : les délais, les coûts et la qualité. Il peut s'agir de dispositifs techniques, de constructions architecturales, de projets de recherches...

Les projets d'action sont des projets interminables car ils visent à dégager les moyens adéquats pour conduire des processus d'action et d'interaction à reprendre sans cesse comme les projets pédagogiques, les projets thérapeutiques, les projets d'animation...

Les projets organisationnels cherchent à allier la stratégie de la direction et la culture du personnel. Ils se réfèrent à une charte qui précise l'identité de l'entreprise ou visent des actions participatives concrètes comme le projet d'entreprise, le projet d'établissement.....

Les projets de société concernent les vastes ensembles sociaux et sont régulés par des références comme le projet politique, un projet révolutionnaire...

Après avoir fait un détour général du terme projet, nous allons nous préoccuper des projets dans les champs qui nous intéressent ici, le social et le médico-social.

2. Les projets dans l'action sociale et médico-sociale

Le projet s'impose aux établissements sociaux et médico-sociaux par le cadre législatif, les dernières lois en date de 2002 (loi rénovant l'action sociale et médico-sociale) et celle de

2005 (pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées) ont fait entrer de manière concrète le secteur dans une démarche projet.

On y peut y trouver le projet associatif, le projet pédagogique ou éducatif, mais on y trouve obligatoirement le projet d'établissement ou de service nommé ainsi dans le code de l'action sociale et des familles et le projet personnalisé référencé dans ce même code comme projet d'accueil et d'accompagnement.

2.1. Le projet associatif

En général il est élaboré et rédigé par le conseil d'administration. Explicitant les valeurs auxquelles l'association se réfère, il a une dimension politique et stratégique globale. Le projet associatif est l'élément visible de la culture associative. Ce n'est pas un document qui relève de la réglementation.

2.2. Le projet d'établissement

Il désigne un ensemble d'écritures positionnant un dispositif par rapport à l'ensemble du secteur social et médico-social. Il affirme des principes et des valeurs, une philosophie de l'action et des moyens d'intervention.

Il est inséré, dans le code de l'action sociale et des familles, l'article L. 311-8 ainsi rédigé : « Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement.

Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation ».

Le projet d'établissement ou de service est un outil qui conforte les droits des usagers. Il les garantit car les objectifs en matière de qualité des prestations sont définis, et il rend lisible les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure.

Bien qu'il n'y ait pas de texte réglementaire pour élaborer le projet d'établissement, (sauf pour certains établissements notamment dans le champ du handicap et de la protection judiciaire de la jeunesse), il est devenu au fil des années un outil de travail familier aux équipes et aux dirigeants. Ceci dit, son élaboration et son utilisation restent très différentes d'un établissement à un autre.

Le projet d'établissement est à la fois descriptif et projectif, il décrit ce qui existe et il projette dans l'avenir ce qui n'existe pas encore mais paraît souhaitable. Enfin, il prévoit également le chemin à parcourir pour aboutir au but recherché en précisant les moyens à mettre en œuvre, les étapes dans une démarche de projet.

Le projet d'établissement a pour but, une fois produit, d'être diffusé, pour devenir un document de référence pour les équipes et l'ensemble des destinataires. Il permet de clarifier le positionnement institutionnel de la structure. Il donne des repères aux professionnels dans l'exercice de leur activité. Il est évolutif, car suivi et révisé régulièrement et revu intégralement tous les 5 ans.

Les thématiques généralement déclinées dans ce projet sont variables mais on y retrouve souvent les principales thématiques telles que l'histoire de l'institution, ses valeurs, ses missions, son cadre juridique, les caractéristiques de la population accueillie, la nature et l'offre des prestations...

L'histoire permet de donner un éclairage pour mieux comprendre la dynamique de l'établissement, le présent et l'orientation des évolutions.

Les valeurs qui sont mises en avant dans ce projet sont les valeurs qui se retrouvent dans le projet associatif pour un établissement privé et dans les valeurs républicaines qui fondent l'organisation de la société pour les organismes publics.

Les missions sont définies par différents textes juridiques. Ces textes relatifs à la catégorisation de l'établissement, lui attribuent un positionnement dans le champ social et médico-social. Les missions sont donc encadrées par les autorités publiques qui autorisent et contrôlent la réalisation de ces dernières.

De plus sont présentés le public accueilli, avec ses caractéristiques, les modalités de l'admission, de l'élaboration du projet personnalisé, de participation des usagers et les relations avec l'entourage.

La nature de l'offre et son organisation sont également précisés. Il s'agit de la description assez précise des prestations et activités proposées par l'établissement en tenant compte des besoins et des attentes du public. L'organisation de la mise en œuvre de ces prestations et activités doit être aussi expliquée dans le projet d'établissement de manière à ce que les professionnels puissent avoir une bonne compréhension de leur propre service mais aussi de l'ensemble des services de l'établissement. Les moyens matériels qui permettent la réalisation des missions y sont également déclinés.

Le travail en réseau et avec les partenaires liés aux missions font partie du projet d'établissement, il montre l'ouverture de l'établissement sur et à son environnement pour mettre en commun les compétences de chacun au service des usagers. La nature de ce travail en partenariat sera précisée (existence d'une convention...).

La liste des professionnels et les compétences qu'ils mobilisent ainsi que leur qualification, les fonctions, les délégations, l'organisation du travail d'équipe et de l'interdisciplinarité apparaissent également dans le projet d'établissement.

Le projet d'établissement est élaboré avec la participation active de toutes les parties prenantes de l'établissement : les professionnels, les usagers et/ou leurs représentants légaux, les partenaires, les bénévoles, les stagiaires. Précisons la nécessité de l'engagement des dirigeants et administrateurs de l'établissement dans la démarche. Certains de ces acteurs seront sollicités pour la partie dans laquelle ils ont un impact dans la réalisation d'une intervention ou d'une activité.

Le projet d'établissement s'articule avec les évaluations interne et externe, ces évaluations sont inscrites dans le code de l'action sociale et des familles (article L. 312-1). C'est le projet d'établissement qui fournit la base documentaire à partir de laquelle la question de l'évaluation va pouvoir être posée, il permet de construire le cadre évaluatif du document référence, il indique les objectifs à atteindre et explicite la procédure d'évaluation interne et externe. Il intègre les pistes d'amélioration produites par l'évaluation.

En résumé, le projet d'établissement renseigne sur le statut juridique, sur son historique et son évolution, le cadre de sa mission, sur les services proposés, sur les ressources humaines, sur l'évaluation des activités, sur les partenaires, sur les caractéristiques de la population accueillie.

Tout professionnel doit connaître le projet d'établissement pour savoir se situer en tant que professionnel dans son environnement de travail, avoir des repères pour accompagner au mieux les personnes accueillies, pour gérer la vie quotidienne, les activités et répondre aux missions.

De ce projet d'établissement, il peut se décliner d'autres projets spécifiques selon la fonction des équipes de professionnels. Il pourra s'agir de projets éducatifs, projets pédagogiques, thérapeutiques. Le projet éducatif est lié à l'accompagnement au quotidien et à travers des activités, le projet pédagogique est plus centré sur l'apprentissage de disciplines scolaires et le projet thérapeutique relève du soin à prodiguer à la personne.

Les objectifs qui seront mis en œuvre par le personnel dans ces différents projets, seront posés en fonction de la difficulté des personnes accueillies et de leurs besoins. Ils représentent les objectifs spécifiques que la structure se donne quant à la réalisation concrète de sa mission. Ces projets sont très proches des activités qui sont réalisées à l'intérieur de chaque groupe.

2.3. Le projet personnalisé

Le projet personnalisé reflète depuis de nombreuses années l'intervention associant les personnes accompagnées aux décisions les concernant. Les évolutions sociales et législatives donnent de nouvelles orientations à ce projet en affirmant l'importance donnée à l'exercice des droits et libertés individuels de la personne prise en charge dans les établissements. Il est ainsi inséré, dans le code de l'action sociale et des familles, l'article L.311-3 : « ... 3° Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie, son insertion, adaptés à son âge et ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché ;...7° La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne... ».

De plus en référence à l'article L. 311 du code de l'action sociale et des familles, les établissements sont tenus de remettre à la personne ou à son représentant légal un livret d'accueil auquel est annexé la charte des droits et libertés de la personne accueillie, le règlement de fonctionnement et un contrat de séjour est conclu ou un document individuel de prise en charge. Il est élaboré avec la participation de la personne accueillie et/ou son représentant légal, il définit les objectifs et la nature de la prise en charge ou de l'accompagnement et détaille la liste et la nature des prestations offertes ainsi que leur coût prévisionnel.

Ce contrat de séjour est remis dans les 15 jours et peut être signé dans un délai d'un mois. Un avenant précise dans un délai maximum de 6 mois, les objectifs et les prestations adaptées à la personne. Chaque année, la définition des objectifs et des prestations sont réactualisées. Le décret relatif au contrat de séjour ne fait pas explicitement référence au projet d'accueil et d'accompagnement.

Le projet personnalisé et le contrat de séjour se chevauchent mais ne se recouvrent pas. Le projet personnalisé est avant tout une démarche précise et répondant à une méthodologie. Il a son propre rythme, différent selon les personnes accompagnées, le réajustement des objectifs étant variable ainsi que son évaluation. Le contrat de séjour donne les grandes lignes de la prise en charge ou de l'accompagnement de la personne, d'autres éléments du projet personnalisé (analyse préalable de la situation, modalité de mise en œuvre) n'y figurent pas. Le contrat de séjour et le projet personnalisé sont deux modalités d'engagement différenciées et articulées.

Ce terme projet personnalisé témoigne explicitement de la prise en compte des attentes de la personne, englobe la question de l'individualisation, permet d'inclure différents volets plus spécifiques dont il organise l'articulation (volets éducatif, pédagogique, de soins...).

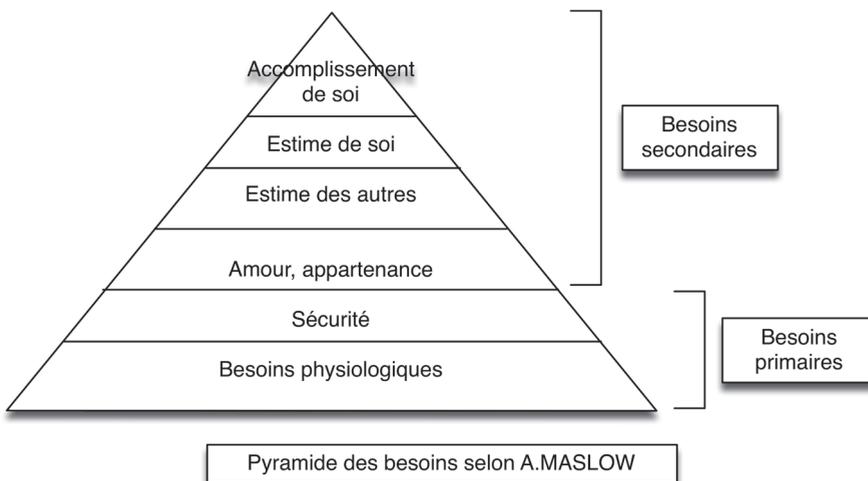
► Les attentes de la personne

Dans un premier temps il est indispensable d'être au fait de ce que comportent les attentes de la personne. Les attentes sont liées à des besoins, des besoins que la personne identifie ou non.

Le sociologue Paul-Henry Chombard de Lauwe fait une distinction entre les besoins-obligations (qui relèvent des besoins vitaux indispensables à pouvoir vivre physiquement ou pour être admis dans la société) et les besoins-aspirations (qui relèvent d'une motivation pour un mieux-être : mieux nourri, mieux logé, se sentir plus considéré).

Cette théorie des besoins et des motivations a été par la suite hiérarchisée en degrés formalisés dans une pyramide appelée pyramide des besoins. Le psychosociologue Abraham Maslow qui en est à l'initiative, explique que les besoins inhérents à l'individu s'imposent à lui de manière contraignante. Une fois ces besoins satisfaits, des motivations sont engendrées pour des raisons que l'individu se donne pour agir. Toujours d'après Abraham Maslow, les besoins vitaux sont instinctifs et sociaux, ils sont hiérarchisés, en ce sens qu'un besoin supérieur (partant de la volonté de l'individu) ne peut être vraiment satisfait que dans la mesure où les précédents le sont.

De fait, les besoins dans la pyramide sont classés tels que : au plus haut de la pyramide, on trouve les besoins liés à la réalisation de soi (développer ses connaissances, ses valeurs), à l'étage du dessous à l'estime de soi (sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur, conserver son autonomie, son identité), un degré en dessous à l'appartenance (être aimé, écouté, compris, estime des autres, faire partie d'un groupe, avoir un statut), encore un étage en dessous à la sécurité (propriété et maîtrise sur les choses, emploi, se sentir en sécurité, faire confiance), pour trouver à la base de la pyramide, les besoins organiques (nourriture, soif, survie, sexualité, repos, maîtrise de la douleur).



Ces besoins sont des attentes que chaque personne accueillie dans un établissement peut identifier ou non.

L'élaboration du projet personnalisé avec la participation de la personne, doit lui permettre de l'aider à affiner sa compréhension de sa situation, exprimer ses attentes et construire avec elle le cadre d'un accueil et d'un accompagnement personnalisé.

► L'élaboration du projet personnalisé

Le travail des professionnels et donc de l'éducateur spécialisé, consiste à créer un cadre facilitant une expression des attentes de la personne, différenciées de celles de ses proches, de celles de son représentant légal. Les professionnels doivent aussi être attentifs à ne pas projeter leur propre perception de ces attentes.

Les professionnels encouragent les personnes à participer et facilitent leur expression, mais ils ne peuvent pas les obliger. D'où l'importance pour les professionnels et bien sûr, l'éducateur spécialisé, d'être à l'écoute, dans l'empathie, et de chercher à tout prix la participation la plus forte de la personne.

Concrètement, pour l'élaboration du projet personnalisé, les professionnels informent et expliquent le cadre institutionnel, recherchent et adaptent des formes de communication diversifiées au regard du public accueilli, questionnent régulièrement pour prendre la mesure d'une expression réelle et non d'une soumission au désir de l'autre.

La démarche d'un projet personnalisé respectueux des attentes de la personne nécessite plusieurs phases.

- **Premiers contacts et premier recueil des attentes de la personne** : être attentif aux premiers contacts, réunir les conditions pour l'expression des attentes, utiliser et adapter des supports facilitant l'expression des personnes.
- **Analyse partagée de la situation avec objectivation des éléments d'analyse** : donner à la personne l'information utile, recueillir les informations nécessaires, associer la personne au recueil des informations auprès des partenaires, solliciter l'entourage de la personne, repérer ses habitudes de vie, utiliser et adapter des supports facilitant la réflexion, faciliter l'expression de la personne, produire une analyse partagée avec la personne et tous les professionnels concernés.
- **Coconstruction du projet personnalisé avec les différentes parties prenantes** : se placer en position de reconnaissance mutuelle, faire émerger des propositions nouvelles, oser aborder les questions sensibles, intégrer au mieux les habitudes de vie, encourager des essais.
- **Décision** : définition d'objectifs et programmation d'activités et prestations, moyens nécessaires : inviter la personne à participer à la prise de décision, dégager les objectifs résultants du dialogue, repérer les zones de vigilance.
- **Mise en œuvre, bilans intermédiaires et ajustement pour répondre aux évolutions** : être attentif à la mise en place, encourager un rôle actif dans la mise en œuvre, coordonner le projet et garantir sa mise en œuvre (nous nous attarderons plus tard sur l'importance de cette coordination), suivre le projet personnalisé, accompagner les propositions d'interruption.
- **Coévaluation pour réactualiser le projet personnalisé** : être attentif à la périodicité de l'évaluation, organiser un cadre facilitant la réflexion de la personne, permettre à la personne de formuler des nouvelles attentes.

Ces démarches peuvent se chevaucher, des accompagnements sont souvent mis en place avant l'analyse de la situation. Toutefois, il est intéressant de bien différencier chaque phase, en étant attentif à ce que la personne et son environnement aient bien compris et assimilé l'apport d'une phase pour passer à une autre.

La législation ne précise pas une rédaction du projet personnalisé mais le rédiger permet d'avoir une base commune, faire trace des différentes phases, des décisions prises, facilite le suivi et l'évaluation du projet personnalisé.

L'écriture doit se faire dans le respect des personnes et ne pas transformer le projet en injonction. Proposer un exemplaire à la personne tout en lui laissant la possibilité de le confier à l'établissement, du fait de la discrétion nécessaire notamment en collectivité, et lui en faciliter l'accès.

3. Le rôle du référent du projet

Comme nous l'avons précisé précédemment, la coordination du projet est primordiale. Dans les établissements, la fonction de coordination de projet peut être organisée différemment. Cela peut être un ou deux coordinateurs qui sont garants du projet. Il peut s'agir du chef de service ou des professionnels de terrain comme un éducateur spécialisé. Souvent, il est appelé référent.

Être référent signifie être l'interlocuteur privilégié de toutes les parties prenantes, il veille également au déroulement des différentes phases, à la cohérence des interventions et à la rédaction du projet. Il reste le lien lorsque le projet est suspendu du fait d'une hospitalisation par exemple, c'est lui qui organise l'analyse des conséquences de cette interruption du déroulement du projet avec les parties prenantes. C'est également lui qui associe aux différentes étapes les professionnels à temps partiel, les stagiaires ou encore le personnel ne participant pas aux réunions liées aux projets personnalisés. Il est également l'interlocuteur reconnu par les partenaires et la famille ou le représentant légal.

Ceci dit, la désignation d'un référent n'enlève rien aux autres professionnels qui entourent la personne, de créer, maintenir un lien attentif et respectueux avec elle. La personne peut également choisir un autre professionnel que son référent pour réfléchir, s'exprimer. Dans ce cas, le professionnel « confident » se doit de tenir informer le référent tout en informant la personne de sa démarche et de l'inciter à s'exprimer aussi avec ce dernier.

Nous avons vu plus en détail le projet d'établissement et le projet personnalisé, tous les deux ayant une injonction législative. Ils sont tributaires l'un de l'autre, pour le premier, il détermine le cadre du deuxième, et pour le deuxième, il contribue à l'élaboration du premier dans le sens qu'il lui précise les attentes non satisfaites des personnes accueillies.

Pour les professionnels, notamment pour le moniteur éducateur, la connaissance de ces deux projets est indispensable, d'une part pour acquérir des repères et savoir se situer au sein de l'institution et d'autre part pour remplir et mener à bien les missions qui lui sont confiées.

4. L'articulation entre accompagnement individuel et collectif

Pour participer à la conduite du projet éducatif, outre de pouvoir être référent dans l'accompagnement de projets personnalisés, les professionnels et plus particulièrement le moniteur éducateur doit animer, gérer et organiser la vie quotidienne.

Par vie quotidienne, nous nous centrerons auprès des personnes accueillies dans le cadre d'un hébergement qui sous-entend une vie en collectivité.

Pour une personne accueillie, son arrivée au sein d'un établissement marque un moment particulier dans sa vie, que cela soit de manière temporaire ou dans la durée. Il existe pour elle un changement, une rupture avec l'avant et à cela s'ajoute une nouveauté, la vie en