

Séminaires-rencontres des médiateurs en Midi-Pyrénées
Séminaire Rodez du 2-3 Février 2006

Le projet ?

Jean-Christophe Vilatte
Laboratoire Culture et communication Université d'Avignon

« La notion de projet a gagné les musées (...) Il semble pourtant à l'usage que pour formaliser la démarche par laquelle un musée construit ses relations avec ses publics on puisse utiliser la démarche de projet culturel. Il convient de souligner tout de suite que le projet culturel s'inscrit dans la démarche plus générale par laquelle le musée élabore un projet d'ensemble, tenant compte des caractéristiques de ses collections, tant pour leur signification que pour leur conservation. On admettra donc ici que le projet culturel accompagne le projet scientifique qui s'inscrit dans le projet culturel de la ville ou de la région.

Un projet culturel est très simplement l'ensemble des axes de travail que se donne le musée pour les années à venir. Tout conservateur à un tel projet, plus ou moins explicites ou explicitable. Là où la démarche de projet peut être utile, c'est en ce qu'elle sert à faire en sorte que le projet ne soit plus le problème du seul conservateur, mais qu'il soit partagé tant par les responsables institutionnels que par les utilisateurs »

Elisabeth Caillet

« A l'approche du musée, La médiation culturelle ». Lyon : PUL, 1995

Ce document se compose de deux parties :

L'une qui traite de la notion de projet et des concepts qui lui sont associés

L'autre qui se compose de fiches techniques d'aide à la construction de projets

Tables des matières

Introduction.....	4
Chapitre I - L'émergence de la notion de projet.....	7
Chapitre II - Les grands principes du projet.....	11
Conclusion.....	18
Chapitre III – La construction d'un projet	20
1°) La naissance d'un projet	20
2°) Les modèles de construction d'un projet	22
3°) Les principales phases dans la construction d'un projet.....	24
Annexes.....	31
Fiches techniques	31
Distinction entre Programme – Plan – Projet de formation.....	32
Les grands principes constitutifs du projet	33
Les étapes dans la construction du projet.....	34
Pour expertiser un projet	36
Check-list pour la réalisation d'une aide médiatique.....	37
Glossaire.....	40

Introduction

Le projet apparaît aujourd'hui dans beaucoup de nos activités comme un modèle d'action. Avoir un projet est une condition nécessaire ou tout du moins décisive, que ce soit au niveau institutionnel ou au niveau des individus. Aujourd'hui, le mot d'ordre avant d'envisager toute action dans le futur est de demander à un sujet ou à une institution : quel est son projet ?

Si la question du projet est abordée ici sous l'angle éducatif¹, il n'est pas inutile de rappeler qu'aujourd'hui l'heure est au projet : on parle de projet économique, de projet budgétaire, de projet technico-industriel, architectural, de projet social, de projet de loi, de projet scientifique, de projet culturel. Même le monde paysan n'échappe pas au projet, on parle de projet paysan qui consiste à donner à l'agriculture une dimension industrielle, structurée et cohérente.

Le projet apparaît dans pratiquement tous les domaines de l'activité humaine comme une référence obligée : dans le monde du travail (projet d'entreprise, projet professionnel), dans le monde de la santé (projet thérapeutique, projet de soin), dans le monde de la science (projet de recherche) dans le monde de la culture (projet culturel), dans le monde politique, législatif (projet des candidats, projet de loi), etc.

Au niveau des organismes, on parle de projet d'établissement scolaire, de projet d'entreprise, de projet de collectivités locales, etc.

Il est de plus en plus demandé dans le monde professionnel d'avoir un projet pour accéder à tel ou tel statut, on parle alors de projet professionnel, de projet pédagogique, de projet thérapeutique, de projet d'orientation, de projet de carrière.

Tous ceux qui n'ont pas de projet qui sont « sans-projet », « hors-projet », sont alors considérés comme partant dans l'existence avec quelque chose en moins, un manque, un handicap. Il existe divers organismes, des structures d'accompagnement pour aider les personnes qui n'ont pas de projet à pouvoir en construire.

Le projet est aujourd'hui considéré comme le mode de fonctionnement privilégié des organisations les plus performantes, en tant que moyen de mobilisation des acteurs pour la réussite de leurs objectifs².

Il existe aujourd'hui une culture de projet. Pourquoi le projet est-il devenu nécessaire ? Est-ce :

- Un phénomène de mode : comme le soutiennent certains, mais cette notion commence à maintenant durer³.
- Une nécessité liée au contexte de crise dans lequel nous sommes : crise économique, crise idéologique et morale pour certains, le projet étant une réponse à cette crise.

¹ Il est à noter que le fait d'envisager le projet sous l'angle éducatif et non culturel ne change rien quant au sens de la notion de projet.

² Elisabeth Caillet et Odile Copey note que les acteurs de la culture deviennent de plus en plus des professionnels qui connaissent et maîtrisent un certain nombre d'outils stratégiques, dont le projet, afin de pouvoir piloter des actions culturelles qui deviennent de plus en plus complexes (Elisabeth Caillet et Odile Copey « Stratégies pour l'action culturelle », Paris : l'Harmattan, 2003).

³ Il est à noter que dans le cadre scolaire, la notion de projet apparaît officiellement dans les textes dans les années 1970 et que quel que soit le ministre ou le gouvernement, elle n'a jamais été remise en cause, mais qu'elle s'est de plus en plus implantée, au point qu'aujourd'hui tout établissement scolaire a un projet.

- Une nouvelle valeur dans notre société contemporaine : la fréquence du recours à la notion de projet qui s'impose dans tous les domaines de la vie collective et individuelle nécessite qu'on s'interroge sur la faveur dont jouit ce terme, sur la logique du projet qui s'impose comme une évidence aux yeux de tous. Le projet apparaît comme un instrument de mobilisation sociale et individuelle, mais aussi comme un élément d'évaluation (outil de mesure) préalable à l'obtention ou au maintien de certaines prestations sociales (les institutions financent à partir des projets). La production de projet devient ainsi une activité en soi, voir une fin en soi, elle constitue également le travail prescrit d'un grand nombre de professionnels (« les concepteurs de projet »).
- Une réalité plus fondamentale faisant dire à Jean-Paul Sartre que « l'homme se définit par son projet⁴ ». On retrouve cette même idée dans *L'Être et le néant*⁵, le projet est expression de la liberté, « l'être libre est celui qui peut réaliser ses projets ». L'homme tend à donner du sens au monde qui l'entoure, à lui donner une direction, à trouver lui même un sens de la marque qu'il peut imprimer à ce monde.

L'usage du projet est devenu aujourd'hui un usage intempestif, galvaudé, qui engendre confusion, agacement, rejet, nécessité de défendre l'enjeu théorique et méthodologique du projet. Le projet relève aujourd'hui de démarches routinières.

C'est ainsi que Claude Coquelle⁶ considère que la pratique de projet est erronée et dangereuse. Le projet en se présentant comme une sorte de cadre, de planification de l'action enferme l'individu dans la construction d'objectifs et l'empêche de saisir les opportunités, d'agir ou plutôt de réagir selon le contexte, de s'adapter au circonstanciel. Cette critique concerne en fait davantage les pratiques, les usages qu'on fait du projet que le projet lui-même.

Le terme de projet connaît aujourd'hui, selon l'expression même de Jean-Pierre Boutinet⁷ une extrême diversité de figures qui rend son statut ambigu. Le projet recouvre en effet dans le cadre, par exemple, de la formation des contenus extrêmement variables. On l'utilise aussi bien pour désigner :

- Une conception générale de l'éducation : projet éducatif,
- Un dispositif de formation particulier : projet de formation proprement dit,
- Une démarche déterminée d'apprentissage (pédagogie de projet).

La notion de projet est utilisée très souvent à tort et à raison, à propos et hors de propos. Pour Jacques Ardiono⁸ cette pluralité d'acceptations est à l'origine de confusion, de duperie, surtout si on admet qu'il n'y a qu'une définition du projet. Cette approche n'est pas totalement partagée par Louis Not qui ⁹admet qu'il existe bien une définition assez simple du projet et que c'est le langage de l'éducation qui la rendue plus floue.

La problématique du projet est donc délicate, complexe. Il existe des modèles différents qui peuvent être réutilisés dans des pratiques éducatives, de manière très variée, selon les différentes représentations que les éducateurs se font du projet.

⁴ Jean-Paul Sartre, « Critique de la raison dialectique », Paris : Gallimard, 1985.

⁵ Jean-Paul Sartre, « L'être et le néant – Essai d'ontologie phénoménologique », Paris : Tell Gallimard, 1976.

⁶ Voir dans la revue *Formation et Emploi* n°45, p. 25-32.

⁷ Voir « *Le concept de projet et ses niveaux d'appréhension* » dans la revue *Éducation permanente* n° 86.

⁸ Voir « *Projet éducatif, projet de société* » dans la revue *Pour*, n°94, mars-avril, 1984.

⁹ Louis Not « *Où va la pédagogie de projet* » E.U.S, 1987.

Étymologiquement projet vient du latin *projicere* et signifie : ce qui est lancé en avant, jeté en avant. Toutefois, une telle définition aussi proche soit-elle de son sens d'origine ne permet guère de comprendre ce qu'est le projet.

Le Petit Robert définit le projet comme « le but que l'on pense atteindre ». Une telle définition est acceptable en éducation, tout éducateur vise, dans sa pratique des buts, des objectifs.

La norme AFNOR X50-106 donne la définition suivante : un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodologiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en oeuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.

Jean-Pierre Boutinet dans *Anthropologie du projet*¹⁰ définit le projet comme ce qui permet d'aider les individus et les groupes à donner une orientation appropriée à leurs aspirations, une orientation susceptible de comporter un sens pour eux.

Il est possible de définir le projet à partir de sa dimension historique. Quand et dans quel contexte socioculturel la notion de projet est-elle apparue? A quel besoin, demande sociale répondait-elle? Plusieurs origines de la notion de projet sont proposées.

¹⁰ Jean-Pierre Boutinet, « Anthropologie du projet », Paris : PUF, 2^{ème} édition, 1992

Chapitre I - L'émergence de la notion de projet

C'est dans l'ouvrage de Jean-Pierre Boutinet que se trouve l'approche historique la plus complète de cette notion de projet. L'auteur y montre que la conception actuelle que l'on a du projet s'est construite à partir de différentes origines, ce qui en rend sa signification actuelle complexe. La notion de projet est un terme relativement récent qui apparaît à la Renaissance.

a) Les Grecs et les Latins

Les Grecs et Latins ignoraient dans leur vocabulaire ce qui correspond à la définition actuelle du projet, faite d'un mixte de dessein et d'objectif¹¹.

Le meilleur correspondant latin est le substantif d'étymologie différente « *propositum* » qui a donné en français « proposition ». Les Latins plutôt que de recourir au substantif pour désigner le projet utilisaient une périphrase. On peut ainsi relever les expressions *quid cogitant* (ce qu'ils pensent) *quid mente agitavi* (ce qui me préoccupe), *mihi est propositum* (mon dessein est de...). Si les Latins ne possédaient pas de termes spécifiques pour signifier le projet, on peut penser que ce qu'on entend aujourd'hui par projet avait pour eux peu d'importance.

Comme les Latins, les Grecs n'avaient pas d'équivalent strict à notre français projet. Ils marquaient seulement l'opposition entre le choix moral (*proairesis*) et le choix lié à un but déterminé (*boulèsis*).

b) Le Moyen-âge

Le concept de projet est étranger à la pensée médiévale, parce que c'est une société traditionnelle fondée sur le temps agraire, répétitif, où le présent est la réactualisation du passé considéré comme jamais révolu.

c) La Renaissance

Pour Boutinet, le terme de projet apparaît à la Renaissance, quand les ingénieurs et plus spécifiquement les architectes ont voulu réduire la part d'improvisation de leurs réalisations techniques dans le cadre d'une démarche de projet. Le recours à un plan, à un dessin permettait de connaître exactement ce que l'on désirait obtenir et la manière de l'obtenir.

Le terme de projet apparaît de façon régulière vers le XV^e, sous forme de *pourjet* et de *project*. Il renvoie à l'aménagement spatial, en lien avec l'étymologie latine du verbe *projicio* (projeter, expulser). Dans le XIV^e et XV^e, *pourjet* et *project* désignent des éléments architecturaux jetés en avant : les balcons sur une façade, les échelas devant la maison.

C'est avec le Quattrocento que l'on voit apparaître un premier essai de formation du projet à travers la création architecturale.

Les architectes utilisent depuis longtemps le projet, d'un point de vue opératoire, pour concevoir dans l'espace un édifice à réaliser. Tout au long de son histoire, l'architecture a eu recours aux esquisses, schémas, maquettes pour concrétiser, matérialiser une

¹¹ Voir en Annexes le glossaire

intuition, avant de la réaliser en grandeur nature. L'idée directrice du chantier était souvent consignée par écrit. Tout cela ne nécessitait pas un emploi privilégié et codifié de cet instrument qu'est devenu le projet.

C'est Brunelleschi au Quattrocento qui sépara la conception architecturale de son exécution, l'architecte devenant seul responsable du projet, les autres exécutants. Brunelleschi organise la division du travail, spécifie le projet comme le premier acte de la création architecturale. Cette conception architecturale est liée à certaines avancées scientifiques avec les lois de la perspective, les mathématiques appliquées, la théorie des proportions. Ces avancées scientifiques permettaient un recours au dessin anticipateur de l'œuvre à réaliser, et donc au projet. De là, naît un idéal architectural qui tente de concilier la volonté et la raison. La volonté fournit le pouvoir moteur qui permet à l'homme de réaliser ce qu'il désire réaliser. La raison lui permet de connaître exactement ce qu'il désire obtenir et ce qu'il doit éviter. Le plan architectural devient projet. L'architecte devient un intellectuel éloigné des chantiers dont la mission est d'élaborer un plan clair, intelligible, équilibré répondant à la conception que l'on peut se faire du beau. Le projet en tant qu'anticipation devient une norme opératoire.

Aujourd'hui, le projet architectural permet de gérer la complexité des techniques et des métiers, diminuant la part d'improvisation.

d) Le temps des lumières

Les Lumières ont également joué un rôle charnière dans la notion de projet. Se dégageant de la religion et de Dieu, ils vont être conduits à théoriser cette représentation qu'ils se font de leur nouveau pouvoir en utilisant, en ce sens, le terme de projet. Progrès (inspiré par la raison) et projet sont là pour témoigner de cette capacité de l'homme à faire l'histoire et à travers elle de son profond désir de se réaliser lui-même en se voulant créateur.

Au XVII^e et XVIII^e le projet est assimilé à progrès social : Rousseau avec « Un jugement sur le projet de paix perpétuelle » (1750), Kant avec le « Projet de paix perpétuelle » (1795). La démarche de Kant est de montrer que la destination propre à la raison n'est pas la connaissance mais l'action, la fonction pratique de la raison est supérieure sur sa fonction théorique.

e) Le XIX et le romantisme allemand

Avec Fichte émerge le projet au sein de l'idéalisme allemand. Il élabore une philosophie du projet liée à une doctrine de la science susceptible de fonder une connaissance fiable. L'absolu de l'avenir humain et existentiel, c'est le projet comme effort pour se réaliser soi-même. Le projet renvoie à la lutte objective de l'homme qui est associée à l'idée de liberté.

Chez ce philosophe, il y a l'idée de progrès effectif de l'humanité, de nécessité de favoriser sans relâche ce progrès, une apologie du progrès scientifique générateur d'une société idéale. L'avenir est source de progrès.

Les travaux de Fichte n'auront pas de descendance, l'évolution du concept de projet, note Jean-Pierre Boutinet, n'est pas linéaire. La résurgence du concept de projet dans la philosophie du XX^e s'est faite à partir du travail autour du concept d'intentionnalité, un des concepts fondateurs de la phénoménologie. Pour Brentano, l'intentionnalité est la propriété essentielle de la conscience qui est toujours tournée vers des objets qui lui sont extérieurs, qui est conscience de quelque chose. C'est Heidegger qui associe projet et intention, dans la mesure où ils constituent les deux manifestations privilégiées de la conscience qui se veut visée. Pour Heidegger, le projet est la révélation de l'être au

monde, il traduit la capacité du devenir de l'homme qui se sent menacé par l'anonymat, par les conditions qu'on lui impose. Le « souci » traduit cette préoccupation continuelle de ne pas sombrer dans la facilité et de maintenir à distance projet et chute. Le projet permet à l'homme de se dévoiler et de mieux comprendre l'existence : « Comprendre signifie se projeter en visant une possibilité ».

Pour Bloch, le projet permet de maintenir l'espérance de la jeunesse, d'avoir un sentiment de révolte contre l'oppression et l'aliénation. Le projet renvoie à l'espérance en s'appuyant sur une utopie concrète.

Sartre est le philosophe qui se réfère de manière la plus explicite à la notion de projet. Pour ce philosophe, le projet représente un dépassement perpétuel de l'individu qui recherche un manque dans son être. Le manque représente l'espace de liberté qui rend possible une infinité de projets, même s'il existe un projet plus fondamental qui concerne la manière dont le sujet s'est choisi d'être au monde. L'homme est projet et il ne sera qu'à partir du moment où il aura projeté d'être.

f) Mai 68

On trouve, chez des auteurs autres que Boutinet, l'idée que l'introduction de la notion de projet est liée à Mai 68, à l'évolution d'une société de masse (ou de classes) vers une société d'individus (de sujets), à l'apparition du thème de la participation des différents partenaires au sein des appareils économiques et sociaux. Cette réflexion se situe dans une perspective, philosophique, sociologique et psychologique et se rapporte au sujet, à sa relation avec les autres (groupe, société), la construction du projet se fait en fonction des valeurs que le sujet cherche à promouvoir, une telle approche renvoie à ce que certains appellent projet existentiel, projet de vie, projet sociétal. Le projet traduit la capacité du devenir de l'homme, permet à l'homme de se dévoiler et de mieux comprendre l'existence.

g) La pédagogie américaine

S'il existe une tradition européenne de la notion de projet, il existe également une tradition anglo-saxonne : c'est Kilpatrick (1918) qui est considéré, souvent, comme l'initiateur de la méthode des projets. L'auteur qui a collaboré avec Dewey à la Columbia University, propose un système d'enseignement actif, centré sur les résolutions de problèmes.

Si Dewey met l'accent sur les processus qui conduisent à la connaissance, Kilpatrick se soucie davantage de la connaissance acquise (du résultat). Il distingue quatre étapes dans le projet :

- le choix d'un but,
- la planification,
- la réalisation,
- l'évaluation.

Pour Kilpatrick, le projet a pour but de rendre les apprenants responsables en leur permettant de choisir le thème de leur activité, d'apprendre à apprendre par une recherche personnelle, de donner l'occasion de s'unir pour travailler, d'apprendre à communiquer effectivement et efficacement sous diverses formes, avec des interlocuteurs divers et à des fins diverses, de permettre à des apprenants d'aptitudes différentes de coopérer aux mieux de leur possibilité, d'offrir l'occasion de se développer affectivement et socialement, de résoudre un problème dans un contexte réel.

Pour Kilpatrick, la méthode de projet doit être choisie par les acteurs du projet et non imposée par une autre instance. Le projet doit servir d'acquisition première et il ne doit

pas être l'occasion d'appliquer des notions qui viennent d'être transmises pour en acquérir la maîtrise.

La notion de projet, telle qu'on l'entend aujourd'hui s'inspire et puise dans toutes ces approches.

Chapitre II - Les grands principes du projet

Dans la littérature sur le projet, on trouve un certain nombre de principes communs aux différents projets qui s'appliquent tout autant au projet institutionnel (projet d'école, projet d'établissement, projet d'organisme de formation, projet culturel, etc.) qu'au projet du sujet (projet individuel).

Très souvent, l'application stricto sensu des principes sous-jacents au projet n'est pas respectée par ceux qui élaborent des projets, d'où la distinction que l'on voit et qui est faite par certains auteurs entre :

- « le projet » : qui respecte les principes du projet, sa philosophie,
- « le pseudo-projet » : démarche qui ne tient pas compte ou que très partiellement de ces principes¹².

Ces principes sont extrêmement complexes et ambigus, il s'agira ici de les décrire en les isolant les uns des autres. Cette approche a un caractère arbitraire, car toutes les dimensions qui fondent la notion de projet sont en fait très dépendantes les unes des autres.

Quel que soit l'approche, tout projet est porteur :

☞ **D'une dimension symbolique**

Tout projet est porteur d'un sens et le projet apparaît pour ceux qui en parlent comme ayant toujours une dimension positive, car le projet est perçu comme une construction dynamique. Il est perçu comme innovation liée à l'action, au changement.

L'individu qui fait un projet, qui est dans un projet, ne peut en tirer que du bénéfice, parce que le projet est, par principe, une construction dynamique, une action en vue d'un changement. Celui qui a un projet, celui qui est conduit par un projet (autrement dit celui qui sait précisément ce qu'il veut faire dans l'avenir) est un individu qui cherche à évoluer, à faire disparaître les problèmes d'aujourd'hui, à s'assurer de son avenir, à rendre son quotidien plus acceptable, à espérer un avenir meilleur.

☞ **D'une dimension temporelle**

Parler de projet, c'est établir un rapport avec le futur. Face à l'avenir nous avons, rappelle Jean-Pierre Boutinet, plusieurs attitudes ou comportements possibles, soit :

- Une approche réactive : attendre le changement pour réagir,
- Une approche pré-active : se préparer à un changement anticipé,
- Une approche pro-active : agir pour provoquer un changement souhaité. Il s'agit dans ce cas d'un futur voulu et non subi. Il s'agit d'orienter le futur et c'est dans cette dernière approche que se situe le projet.

Penser le futur autrement, c'est également vouloir changer le présent. Le projet n'est pas une adaptation, une riposte aux contraintes, mais cette possibilité d'échapper aux situations coercitives, en anticipant les situations ultérieures.

Jean-Pierre Boutinet, dans son ouvrage *Anthropologie du projet* dégage neuf façons d'envisager le futur, le projet étant une action parmi ces neuf. Cette comparaison est

¹² La plupart des dits « projets » que les uns et les autres construisent, revendiquent, décrivent, font dans leur pratiques courantes et/ou professionnelles sont en fait le plus souvent des « pseudo-projets ».

intéressante car elle permet de comprendre ce qu'est le projet en tant que processus d'action sur le futur, à partir de ce qu'il n'est pas.

Ces neuf approches sont les suivantes :

modes d'anticipation modes d'actions	figures de l'anticipation	Conceptions liées à l'anticipation
. adaptatif - de type empirique - de type scientifique	prévoyance prévention prévision	conjecture prédiction conjecture/prédiction
. cognitif . de type occulte . de type religieux . de type scientifique et philosophique	divination prophétie prospective futurologie	prédiction/destin prédiction/destinée conjecture conjecture
. imaginaire - du type imaginaire rationnel - du type imaginaire onirique	utopie science-fiction	avenir avenir
. opératoire¹³ - de type rationnel - de type flou	but objectif plan projet	devenir devenir devenir devenir

Le projet s'inscrit dans le temps et traduit notre désir de le maîtriser, de ne plus le subir. Aujourd'hui, le temps est un temps précaire, fragile et si nous ne voulons plus vivre avec notre passé, nous ne pouvons guère vivre l'avenir. Le projet met ainsi en évidence notre manière paradoxale de vivre le temps.

Dans son rapport au temps, le projet renvoie l'idée d'une culture de volontarisme et d'anticipation, au désir d'une société meilleure, d'un individu perfectible, d'un temps souhaité. Anticipation et volontarisme traduisent la volonté de l'individu ou du groupe d'être autonome. Construire un projet c'est accéder à l'autonomie, c'est prouver sa capacité à gérer des changements orientés, dans un environnement incertain.

Élaborer un projet suppose d'avoir des idées, des désirs, mêmes si par la suite il faut rendre tout cela faisable. C'est toute une dynamique idéologique qui alimente, stimule le projet. On ne peut améliorer le futur que si l'on a une idée de ce que doit être le futur. Si l'on n'a aucune idée, aucune ambition existentielle, la notion même de projet n'a plus aucun sens.

☞ **D'une inscription dans des projets plus larges**

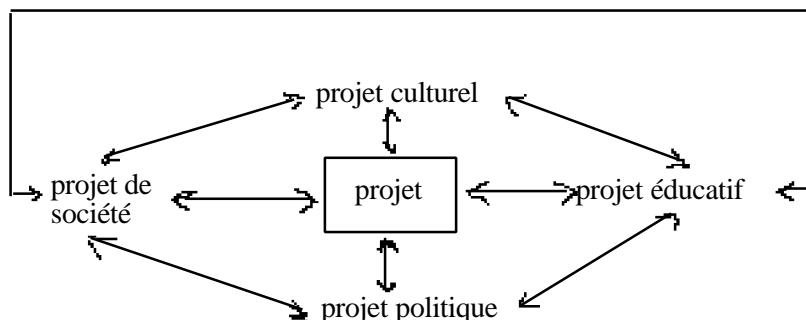
¹³ Les anticipations opératoires : il s'agit ici de faire advenir le futur, de le rendre concret.

Les anticipations de type rationnel ou déterministe : le but, l'objectif, le plan (la planification). Il y a la recherche d'une logique d'action, il y a prise en compte de l'action momentanée et projetée sous toutes ses formes possibles. L'approche est cadrée, structurée

Les anticipations de type flou ou partiellement déterminées : c'est dans cette approche que se trouve pour Boutinet le projet. C'est une anticipation opératoire partiellement déterminée afin de permettre au désir d'apparaître, d'évoluer, à la différence des anticipations rationnelles l'action n'est jamais définitive, fixée. Toute la dimension humaine (et sa subjectivité) trouve possibilité d'expression dans le projet.

En fait le projet oscille selon les auteurs entre l'anticipation rationnelle et l'anticipation floue, selon certains auteurs c'est l'une de deux dimensions qui domine sur l'autre, selon d'autres auteurs, le projet représenterait la synthèse de ces deux courants.

Tout projet, qu'il soit celui d'un individu ou d'un groupe, sollicite en fait comme le montre le schéma ci-dessous, d'autres projets :



Tout projet s'inscrit, s'articule, se coordonne, avec d'autres projets, les nourrissant et se nourrissant de ces derniers.

☞ Une figure de la modernité

Le projet est un produit de notre temps, de notre culture technologique. Il se réfère fréquemment aux modèles d'organisation issus de l'industrie, aussi bien que des sciences économiques ou humaines. Il permet à l'individu, aux groupes d'accorder ses buts en suivant des plans, des définitions d'étapes, des perspectives d'objectifs prioritaires, c'est-à-dire des projets successifs.

Comme le rappelle Jean Pierre Boutinet, le projet est efficacité, rationalisation de l'organisation, détermination des fonctions, des rôles de chacun, fixation d'objectifs, de priorités à court et long terme, restructuration face aux changements, refus de l'habitude. C'est un objet de maîtrise, un processus de co-adaptation : adaptation de l'individu à l'environnement (physique et social) et au temps, mais aussi de l'environnement et du temps à l'individu.

Le projet est la prise en compte des besoins évolutifs des individus et des structures sociales. Il est expression personnelle et collective, dans une structure qui se veut pluraliste. Il apparaît comme la clef de voûte d'un système.

Si le projet est tourné vers l'avenir, le projet apparaît aussi comme une nécessité, face aux situations de plus en plus complexes qui touchent notre société moderne. Il apparaît alors comme cette possibilité de lutter contre ce sentiment que nous avons d'avoir perdu nos repères. Le projet permet de refaire surgir ces repères, de lutter contre l'angoisse existentielle de notre époque.

☞ Une dimension volontariste

Avoir un projet, c'est vouloir prendre son destin en main. Construire un projet, c'est accéder à l'autonomie, c'est prouver sa capacité à générer des changements orientés, dans un environnement incertain. On peut comprendre ici pourquoi les décideurs, les financeurs sont sensibles au projet : celui qui a un projet montre un certain caractère, une capacité à se prendre en charge.

☞ Une dimension de socialisation, coopérative, de participation et de communication

Si le projet vise à la reconnaissance et à la promotion de l'autonomie (le projet est centré sur l'individu), il est aussi une forme de responsabilisation par rapport aux autres. De ce fait le projet permet d'assumer toutes les démarches contradictoires de notre société (et plus particulièrement du rapport individu à l'autre).

Le projet est un produit de la raison, de la cognition, c'est donc un processus de responsabilisation pour celui qui s'engage dans un projet. Responsabilisation pour le sujet lui-même qui en est à l'origine, mais aussi pour le sujet par rapport aux autres. Il est impossible, dans l'esprit même de cette approche, de pouvoir élaborer un projet (aussi personnel soit-il) sans tenir compte des autres, des partenaires directement ou indirectement concernés. Le projet ouvre au partenariat : penser projet c'est penser partenariat¹⁴ et inversement.

Le projet crée une relation aux autres, rend nécessaire le travail en équipe, le travail en collaboration. Il est donc par essence fédérateur, convivial dans une recherche de sens et d'efficacité de tous les partenaires qui lui sont associés.

Si le projet demande l'adhésion de tous ces membres, l'illusion est de penser que cette adhésion est nécessairement unanime. L'adhésion doit reposer sur un consensus qui exige des compromis (qui peuvent être régis par le principe de réalité), des négociations, de prendre en compte la complémentarité de chacun. Il s'agit à partir du consensus d'élaborer un véritable contrat (ce qui suppose de tout expliciter, de faire un contrat exhaustif) qui fonde la légitimité du projet et le rend sous cette condition viable.

Le travail en équipe est un pré-requis nécessaire à tout projet. Ce n'est que lorsque une équipe cohérente se met en enfin en place qu'un projet cohérent pourra voir le jour. Toutefois, une équipe aussi cohérente soit-elle ne suffit pas à faire d'un projet une réussite, si l'équipe est un facteur nécessaire, ce n'est pas pour autant un facteur suffisant. Un projet ne peut se faire qu'à partir des convictions, de la volonté et de l'effort de chacun pour le faire advenir.

☞ Une dimension opératoire ou programmatique

Le projet est la prise de conscience de pratiques spontanées, intuitives. Il concrétise une intention, pose un but à atteindre et prévoit un certain nombre de programmes, d'activités successives à travers lesquelles des moyens seront mis en oeuvre.

Castoriadis¹⁵ considère le projet comme l'élément de la « praxis » (ou de toute activité), une praxis déterminée, considérée dans ses liens avec le réel, dans la définition concrétisée de ses objectifs, dans la spécification de ses médiations. C'est l'intention d'une transformation prenant en considération les conditions réelles et animant une activité. C'est une tentative de rationaliser la démarche. Le projet est du domaine de l'explicite, tout en étant paradoxalement la tentative d'essayer quelque chose d'incertain, quelque chose à venir mais en même temps ouverture vers autre chose, vers du nouveau. D'où, pour Jacques Ardoïno¹⁶ le projet comporte deux acceptions :

- Le projet-visée : il s'agit d'une intention exprimées ici et maintenant de façon vague ou précise de tenter de réaliser quelque chose dans quelque futur, ou plus lointain, intention assortie ou non des moyens de sa réalisation, c'est à dire de sa stratégie. Cette intention vise la réalisation de quelque chose, c'est en fait le passage du « désir » à « l'expression d'un but ».

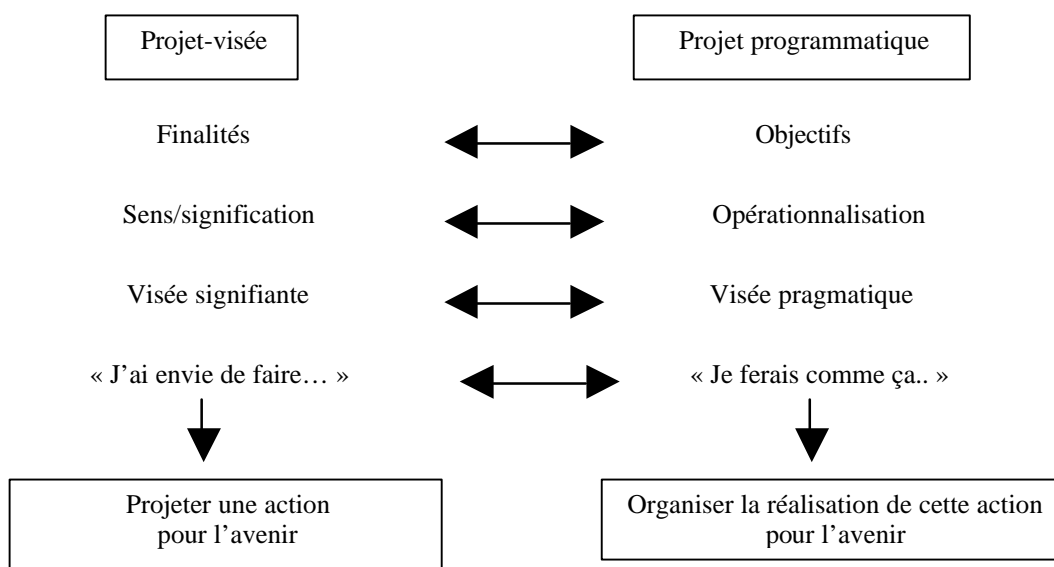
¹⁴ La notion de partenariat est aussi complexe et aussi galvaudée que celle de projet, on y trouve de nombreux principes qui sont communs à ceux du projet. On évoque souvent dans la littérature la notion de « partenariat-authentique » qui s'oppose donc aux autres formes qui n'en sont donc pas.

¹⁵ Cornélius Castoriadis « L'institution imaginaire de la société », Paris : seuil 1975.

¹⁶ Jacques Ardoïno « Pédagogie du projet ou projet éducatif ? » *Pour*, n° 94, mars:avril

- Le projet programmatique : traduction stratégique, méthodologique et opérationnalisée de la formulation de la vie du projet. Le projet programmatique renvoie aux détails ordonnés (ordre de la précision), à la prévision de ce qu'on entend faire ultérieurement : c'est alors le dessein, mais plus spécialement le plan ou le programme, le modèle, l'esquisse, le canevas, l'épure, le scénario, la maquette, le schéma mis en forme logique de ce qui est anticipé. Approche organisationnelle, gestionnaire, rationalisation de l'action. Plusieurs étapes sont antérieures à la préparation d'un projet programmatique :
 - a) le désir de faire quelque chose,
 - b) prise de conscience du désir,
 - c) expression d'un but ou formulation du projet-visée,
 - d) traduction du projet visé en « projet programmatique ». Il s'agit ici d'opérationnaliser les étapes.

Ces deux dimensions du projet sont sémantiquement indissociables et sont complémentaires, mais dans la société d'aujourd'hui la tendance est d'oublier, note Ardiono, le politique au profit du stratégique.



Le projet programmatique s'assortit naturellement d'un contrôle¹⁷ tandis que le projet-visée, qui s'approche du projet de société ne peut que donner matière à évaluation¹⁸.

La dérive du projet est multiple. Le projet n'est pas un catalogue de besoins identifiés et de moyens appropriés à mettre en oeuvre, mêmes si ces derniers (besoins et moyens) sont une composante importante dans le projet. Le projet envisagé seulement comme un dispositif n'a pas plus de chance de réussir que n'importe quelle technique ou approche pédagogique. A l'inverse, le projet n'est pas qu'une vague intention, un désir qui se soucie peu de sa propre mise en pratique. Que vaut une intention non réalisable ? Si tout projet engage l'avenir, cela n'est possible qu'à partir du moment où le projet devient action. Se construire un projet, c'est déjà l'ébauche d'une intention qui veut advenir et qui en advenant cesse d'exister. Le projet est démarche pragmatique qui renvoie à une approche cognitive et systémique qui fonde la dynamique d'action du projet.

¹⁷ Contrôler c'est vérifier si et mesurer comment, des objectifs sont atteints.

¹⁸ Évaluer, c'est rechercher les effets, dégager les significations d'un projet, d'une politique, s'attacher, au delà du factuel à la question du sens.

☞ Une dimension de désir

Élaborer un projet suppose d'avoir des idées, des envies. C'est toute une dynamique idéologique qui alimente, stimule le projet. Comment peut-on améliorer le futur si l'on n'a aucune idée, aucune ambition existentielle, la notion même de projet n'a plus de sens. Nombre de projets n'en sont pas, parce qu'ils ne sont qu'insuffisamment ou pas du tout à l'origine d'un désir. Le désir est la composante dynamique, l'élan initial du projet. Il sous-tend dans le projet la capacité des individus à imaginer et donc à créer. Toutefois, cette capacité pour advenir doit être canalisée, maîtrisée (une des fonctions du projet) mais aussi encouragée, accompagnée, reconnue par les autres.

Le projet s'inscrit au coeur d'un double désir : comprendre ce qui fait la qualité de la nature humaine et maîtriser les événements complexes. Toutefois, plus notre champ de connaissances devient pertinent, plus il s'élargit, plus la connaissance devient relative. Plus le complexe se dévoile, plus l'incertitude s'installe. Plus un projet devient philosophiquement ambitieux, plus son application est difficile. A l'incertitude initiale à laquelle paraît pouvoir répondre le projet, se greffe une incertitude générée par le projet lui-même (incertitude par rapport à la réussite).

☞ Une dimension anticipatrice

Pour Jean Piaget¹⁹, l'anticipation constitue une des deux dimensions du contexte fonctionnel général au sein duquel s'élabore l'intelligence. L'anticipation, c'est cette possibilité d'élaborer des projets intérieurs précédant l'action effective, c'est cette possibilité de choix entre plusieurs possibles de manière à atteindre sans tâtonnements extérieurs et de manière la plus adéquate. C'est cette possibilité de raisonner indépendamment du réel. L'anticipation se présente comme une forme d'économie d'énergie pour tout organisme. L'anticipation permet de réfléchir avant d'agir.

Dans la perspective piagétienne l'anticipation représente dans sa forme la plus élaborée la possibilité d'incorporer les perturbations de l'environnement (déséquilibre) en créant de nouveaux systèmes de références qui conduisent à la formation de structures d'équilibration nouvelles, plus riches, susceptibles d'englober les plus anciennes.

L'approche de l'anticipation est, chez Boutinet²⁰, l'une des dimensions fondamentales du projet. Pour Boutinet, le projet se différencie de l'adaptation, ce n'est pas une riposte aux contraintes, mais cette possibilité d'échapper aux situations coercitives en anticipant des situations ultérieures. Anticiper, c'est refuser de subir le temps, c'est tenter d'infléchir le cours du temps, c'est faire preuve d'intelligence. Boutinet perçoit l'anticipation comme une capacité à suspendre le cours des choses pour chercher à savoir comment elles vont évoluer dans le futur.

☞ Le sujet comme acteur

Cette notion de sujet acteur apparaît dans les années 1980. Dans les années 1960-1970, on parlait plutôt de « sujets agents », les structures sociales étant considérées comme déterminantes au niveau des individus, ces derniers ne peuvent que s'adapter aux contraintes sociales.

¹⁹ Jean Piaget « Genèse des structures logiques élémentaires » Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 1980

²⁰ Si Piaget aborde la notion d'anticipation dans une perspective cognitive, elle relève de l'anthropologie chez Boutinet, d'où un sens différent chez ces deux auteurs.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'être agent, mais acteur, il s'agit de faire des propositions, des projets dans le cadre de finalités qui ne sont plus imposées, mais à partager. La notion de projet personnel ou organisationnel témoigne du déclin des grands modèles de société, la carence des institutions à fournir des solutions globales aux individus et aux groupes.

☞ **L'évaluation**

Tout projet doit être évalué, mais en fait le terme évaluer recouvre en réalité deux pratiques intellectuelles qu'il est possible de distinguer sans les opposer pour autant. L'évaluation (au sens général) recouvre la notion de contrôle et d'évaluation (sens plus restreint).

Contrôler, c'est vérifier que les objectifs ont été atteints, c'est mesurer comment ces objectifs sont atteints. Cette mesure se fait à partir d'une comparaison, à partir d'un référent d'un modèle, de données. Il s'agit ici d'analyser la méthodologie du projet (analyse de situation, objectifs, moyens, cohérence, etc.).

Évaluer, c'est rechercher les effets, dégager les significations d'un projet, d'une politique. Il s'agit ici d'évaluer la valeur du projet, son sens pour les acteurs. Il s'agit de s'attacher, au delà des faits, à la question du sens. Il ne s'agit pas d'évaluer si les objectifs ont été atteints, mais les effets du projet qui ne se confondent pas avec les objectifs strictement poursuivis. Il s'agit d'évaluer les effets produits sur les acteurs eux mêmes, sur les institutions, comme sur les pratiques.

On a ici une différence entre le contrôleur normatif, bardés de « grilles », l'oeil rivé sur son « tableau de bord » et l'évaluateur-analyste. Différence entre une démarche quantitative et qualitative. Ces deux approches sont bien évidemment complémentaires.

☞ **Une dimension identitaire**

Par l'analyse de la situation initiale, par la recherche d'un sens et de la situation qu'il induit, le projet permet à ses membres de se réapproprier la réalité. Le projet est pour ceux qui en sont les acteurs une action-recherche, un accès à la connaissance qui transforme tous ceux qui travaillent sur un projet, c'est un outil de formation, d'apprentissage (d'où la pédagogie de projet).

☞ **Une dimension affective**

De nombreux auteurs valorisent les aspects intellectuels du projet. Il est vrai que le projet renvoie à des intentions, à la définition de buts et à leur mise en relation avec les moyens. Il fait intervenir nécessairement le recueil et le traitement de multiples informations. Il implique autant les opérations que les représentations mentales.

Mais l'affectivité joue un rôle essentiel dans l'émergence et l'évolution du projet. Les processus d'identification par exemple ont une grande importance dans la dynamique personnelle, de même que le désir de communiquer et d'interagir avec autrui. Identification et communication auront à s'articuler avec la quête d'autonomie et la construction d'aspirations et de désirs personnels.

Le projet est aussi une occasion de réalisation de soi et de prise de conscience de soi. Dans son aspect dynamique, le projet permet le dépassement de soi et la résolution des conflits. Il contribue au sentiment d'identité, car il amène le sujet à s'assurer de sa

continuité, c'est-à-dire à se réaliser comme ayant un passé, un présent et un avenir. Le projet est donc une manifestation de la dynamique personnelle.

Conclusion

Ce qu'est le projet : un mouvement entre deux pôles, un mouvement entre le désir (qui en est à l'origine) et la raison (qui impose le principe de réalité). Le projet c'est tout le possible raisonnable. Si c'est la prise en compte de la réalité, c'est aussi son dépassement. Le projet oscille aujourd'hui entre une dimension phénoménologique (projet de vie, de l'individu, dimension subjective, expérience personnelle irréductible à la généralisation) et l'approche rationalisante (explicative, justificative, normalisatrice dans le conseil de la planification etc.). Le projet doit s'inscrire dans ces deux dimensions, trouver un équilibre. S'il est trop planifié, construit, conçu, il devient désincarné, perd sa dimension humaine. On parle de « projet dur ». S'il n'est pas assez réfléchi, il perd de son efficacité, de son pouvoir, de sa possibilité d'être conduit à terme, d'amener à un véritable changement. On parle de « projet mou ».

Il existe également au sein même de l'approche rationnelle deux approches qui doivent s'intégrer en harmonie et qui est l'approche empirique (connaissance à partir de l'expérience) et l'approche qu'on peut qualifier de rationalisme cartésien (connaissance expression d'une raison universelle et nécessaire). Si le projet se construit à partir du terrain, le projet se construit également à partir de tout le discours scientifique qui porte sur lui, discours qui est une tentative de théoriser le projet (de trouver des lois générales susceptibles de rendre compte des phénomènes particuliers).

Il y a donc dans le projet à la fois des références symboliques et opératoires qui s'entremêlent, ce qui permet selon Jean-Pierre Boutinet de rendre compte de ce qu'on appelle en fait les décalages théorie-pratique.

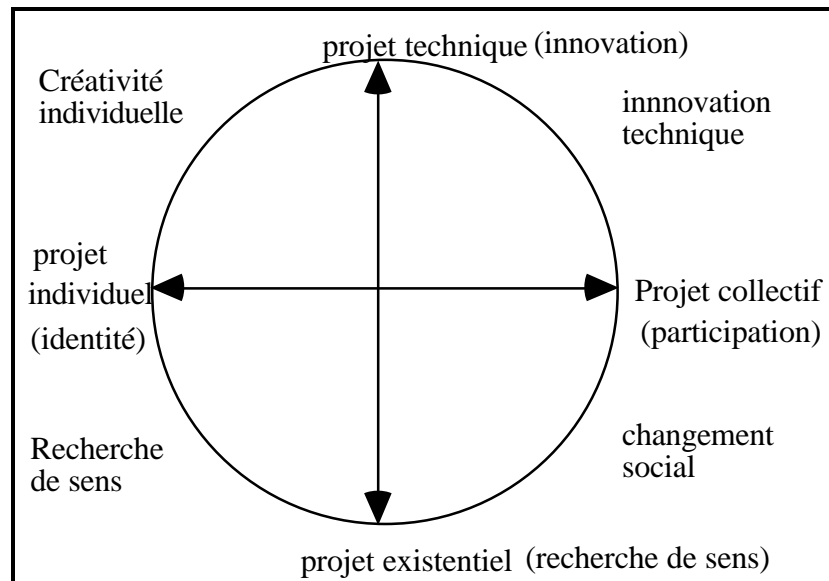
Le projet n'est pas une action intuitive et pleine d'inconnus (même si tout ne peut être clairement défini dans un projet), la fuite en avant et le refus de faire avec la réalité, une résurgence du passé (même si le projet doit prendre en compte le passé), vouloir se faire plaisir uniquement (un projet pour un projet) ou se perdre dans l'action ou détriment des buts, finalités, etc....

Le projet est un concept complexe, souvent paradoxal. La nature floue du concept ne peut se comprendre que dans une perspective multidimensionnelle, multiples usages du projet dans des champs très variés.

D'un point de vue théorique, le projet est abordé sous l'angle de divers champs disciplinaires et méthodologiques qui n'en n'abordent qu'un aspect. De nombreuses disciplines théoriques (scientifique, philosophique, technologique et empirique) ont essayé de formaliser le projet en partant des pratiques professionnelles qui mettent le projet au centre de leur dispositif.

Le projet a de multiples fonctions, par exemple, en tant en tant qu'outil pour l'éducateur, technique pédagogique, le projet renvoie également à la dimension humaine, au vécu, aux aspirations.

Boutinet représente ces multiples fonctions et facettes du projet sous la forme d'une rose des vents :



Cette représentation permet de rendre compte de l'aspect paradoxal de tout projet. Tout projet est traversé par des lignes de forces contraires, c'est un juste équilibre entre des contraires. Deux axes orthogonaux déterminent quatre pôles, quatre dimensions qui donnent sens au projet.

Le premier axe oppose l'aspect individuel à l'aspect collectif du projet, le second oppose l'aspect existentiel (philosophique, la quête de sens) à l'aspect opératoire, techniciste (mise en place) du projet, aspect procédural qui amène à la réalisation du projet.

Tout projet navigue à l'intérieur de ces dimensions. Si le projet est trop orienté vers une seule de ces dimensions, il perd de son sens, il devient critiquable, pose problème, ce n'est plus tout à fait un projet

Boutinet²¹ considère que la notion de projet a évolué, on est passé de la première à la deuxième génération, ce changement est lié au rapport au temps. Dans les projets de première génération, le temps est considéré comme linéaire, ordonné à l'anticipation, temps orienté vers un futur à domestiquer. Dans les projets seconde génération (les années 2000), on a un nouveau rapport au temps, on se centre sur le court et le moyen terme à travers l'obligation de construire des projets ancrés sur l'immédiat (projet à choix révisable). Le présent est multiforme : temporalités de l'immédiat, de l'urgence, de l'alternance, de la transition, de l'attente, de l'agenda, temporalités brouillées. Pour Boutinet, ce qui caractérise ce deuxième type de projet, c'est sa fragilité, ce qui amène à se poser des questions quant à la possibilité de ces projets de pouvoir recomposer des temporalités rétrospectives et prospectives.

²¹ Jean-Pierre Boutinet « L'éducation à l'orientation prise au jeu des nouvelles temporalités », Orientation Scolaire et Professionnelle, 30, 2001, 71-84.

Chapitre III – La construction d'un projet

Il existe de très nombreux ouvrages donnant des conseils méthodologiques sur la pratique du projet, ainsi que des méthodes canoniques. Il existe même des logiciels d'aide à la réalisation de projet.

Dans certains ouvrages, on parle de :

- gestion du projet,
- de l'élaboration d'un tableau bord,
- d'une planification du projet,
- d'un pilotage du projet,

Le vocabulaire est varié, mais en fait quel que soit le modèle proposé²², on trouve en gros, des démarches, des procédures très équivalentes, avec toutefois des enjeux différents, d'où la nécessité de s'interroger sur le modèle auquel on se réfère et ses conséquences. Tous les modèles proposés sont marqués socio-historiquement.

1°) La naissance d'un projet

Tout projet se définit par une intention²³ (*in-tendre* : tendre vers). Il se rapporte non seulement au but à l'action qu'il prévoit mais aussi au vouloir, c'est ce qui le distingue du plan²⁴.

Cette naissance peut être provoquée par l'extérieur, par exemple, par une demande institutionnelle, ou résulter de l'intérieur.

Son objet peut être :

- de faire ceci ou cela : projet d'action,
- d'être tel ou tel : projet de soi. Le projet de soi se réalise par l'action, mais le projet d'action, notamment quand il vient de l'extérieur peut être indépendant du projet de soi.

Deux considérations à l'origine du projet :

- Il est de moins en moins bien supporté aujourd'hui de travailler dans une perspective tayloriste (travail fractionné), d'être tenu à l'écart des décisions. Les conditions portant sur la qualité de travail deviennent de plus en plus un enjeu. Le projet permet de répondre à cette revendication.
- Les entreprises, les associations, les établissements scolaires, toutes les organisations agissent en fonction d'une politique qui leur est propre, souvent de manière implicite. Le projet est cette possibilité de définir une politique commune, connue et acceptée de tous.

En effet, élaborer un projet c'est :

- Identifier les caractéristiques de l'organisation, son histoire, les valeurs communes de ses membres, les valeurs externes régionales, socioculturelles, celles du système éducatif, le style général des relations, etc.,
- Mettre en cohérence les activités des membres et des divers groupes de travail pour agir dans la même direction,

²² Voir certains modèles à titre illustratif proposés en Annexes

²³ Nombreux sont les auteurs qui considèrent qu'on ne peut élaborer un projet, si l'on n'a pas pris de le temps de poser les intentions et de les expliciter.

²⁴ Voir en Annexes, la distinction : plan, programme, projet

- Rechercher en commun l'amélioration de la qualité de l'action, des résultats en prenant appui sur l'expérience acquise, la recherche de l'innovation, la mobilisation des énergies, le travail en équipe,
- Relancer ou créer une dynamique, répondre à des défis,
- Définir des voies d'action, les priorités, les résultats à atteindre et les moyens d'y parvenir,
- Se donner les moyens de faire connaître à ses partenaires le sens de l'action conduite. C'est, pouvoir dialoguer avec eux sur cette base, introduire les régulations nécessaires, créer une image crédible à l'extérieur et l'intérieur,
- Préciser sa spécificité, le cadre de son autonomie, introduire une gestion participative raisonnée et contrôlée du fonctionnement global,
- De permettre aux différents acteurs de situer leur zone de responsabilité, d'initiative, de contrôle, d'agir en coordination,
- Se donner la possibilité de suivre les résultats de façon continue, d'intervenir pour corriger les écarts, réviser les ambitions, effectuer des bilans.

A l'origine d'un projet, il peut y avoir le sentiment d'un malaise (il faut que cela change). Il y a alors nécessité de passer du malaise à l'envie, autrement dit sortir des enfermements protecteurs, des compensations nourrissantes et des rationalisations justificatrices. Nécessité de se réinvestir dans l'espoir. Toutefois, l'envie n'est rien si elle reste abstraite, sans accrochage au réel.

L'envie naissante n'est pas forcément action, l'individu peut avoir envie, regarder, rester sur le seuil, sans oser bouger, agir, passer et revenir vers ses routines. Il est nécessaire qu'il y ait un déplacement d'énergie pour se lancer dans l'inconnu et franchir le seuil. Ce passage est source d'angoisse, basculement psychologique. Le sujet voit des possibles, que l'impossible est possible, flou mais réel, que tout ceci dépend de lui. Faut-il devenir acteur ? Retourner vers un monde connu ? Nouvelle dépense d'énergie pour passer de l'envie au projet. Il faut marcher dans le brouillard jusqu'aux choses floues, les examiner, vérifier qu'on peut en faire quelque chose, les organiser, imaginer comment le projet pourrait être et comment on le souhaiterait. On voit ici qu'il n'est pas facile d'entrer dans une démarche de projet et que de nombreuses résistances sont possibles.

Penser à l'avance un avenir à réaliser, c'est croire qu'on peut le réaliser. C'est sortir du confortable sentiment d'impuissance pour se battre péniblement avec la réalité, avec les autres, avec soi même. C'est cela faire un projet.

Mais à l'origine du projet il peut avoir aussi :

- une idée qui émerge : « et si l'on faisait »,
- une envie,
- un rêve : rien n'est précis, rien n'est construit. L'idée, le déclic est ce qui va faire démarrer le projet,
- une suggestion,
- une proposition : le point de départ peut être une sollicitation extérieure,
- une plaisanterie,

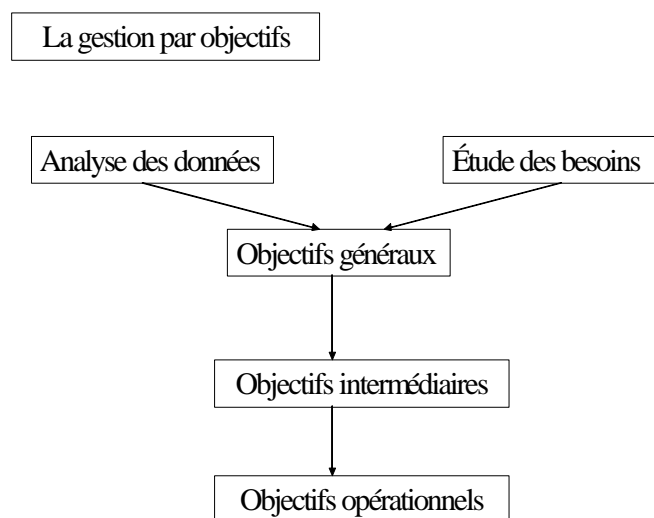
Rien de précis, rien de construit, juste une idée, un déclic qui va faire démarrer le projet. La prise de conscience est ici plutôt intuitive. Il s'agit alors, ensuite de chercher le pourquoi du déclic, de comprendre la situation dans laquelle il s'inscrit. Un premier temps de tâtonnement sera nécessaire pour clarifier la démarche de conception. Ce moment sera nécessaire pour établir la rationalité du projet et pour tester sa possibilité. Mais le point de départ d'un projet peut être aussi la prise en compte, l'aboutissement d'une réflexion sur une situation qui est cette fois clairement analysée.

A l'origine du projet il peut y avoir le besoin de développement il s'agit d'améliorer de parfaire la situation, besoin de se dépasser. L'insatisfaction est ici relative. S'il y a quelque chose à l'origine du projet, ce n'est pas pour autant que par la suite ce quelque chose seront les porteurs du projet, ils ne sont que les initiateurs, le projet doit se dérouler ensuite en tenant compte des différents principes qui le fondent.

2°) Les modèles de construction d'un projet

On trouve plusieurs approches dans l'élaboration du projet, parmi celles-ci, on peut citer :

- **La gestion par les objectifs :**



Toute démarche éducative est finalisée. Pour atteindre ces finalités, ces buts, cette démarche doit produire des effets. Il s'agit de rendre à travers une démarche éducative des sujets capables de faire. Ce faire mobilise des capacités. Ce sont ces capacités que cherche à viser la démarche éducative et que l'on peut appeler des objectifs. Un objectif fait référence à un résultat particulier poursuivi par un programme (une intention), résultats définis par ce que le sujet doit savoir.

Avec l'idée d'objectif, il s'agit de se donner les moyens d'évaluer l'efficacité de l'action et d'améliorer celle-ci. Les objectifs rendent l'évaluation possible.

L'objectif est l'énoncé d'une intention décrivant le résultat attendu à la suite d'une action.

- **La résolution de problème :**

Maurice Reuchlin²⁵ définit dans *Psychologie* la résolution de problème comme une réponse adaptative que le sujet ne peut fournir en utilisant directement les conduites dont il dispose.

²⁵ Maurice Reuchlin « *Psychologie* », Paris : PUF, 2002, 15^{ème} édition

L'étude de la résolution de problème permet de comprendre comment les individus s'y prennent pour trouver des solutions à des situations pour lesquelles ils ne disposent pas a priori de réponse appropriée.

Un problème est une question à résoudre et qui prête à discussion, difficulté qu'il faut résoudre pour obtenir un certain résultat, situation instable ou dangereuse exigeant une décision. Pour évoquer le problème, certains auteurs comme Michel Fustier²⁶ emploie les termes de malaise, d'insatisfaction, de besoin d'une chose. Au départ, il y a un dysfonctionnement, autrement dit quelque chose qui fait problème, se pose la question qui est de savoir comment on va pouvoir le résoudre.

Un problème est une situation qui se caractérise par :

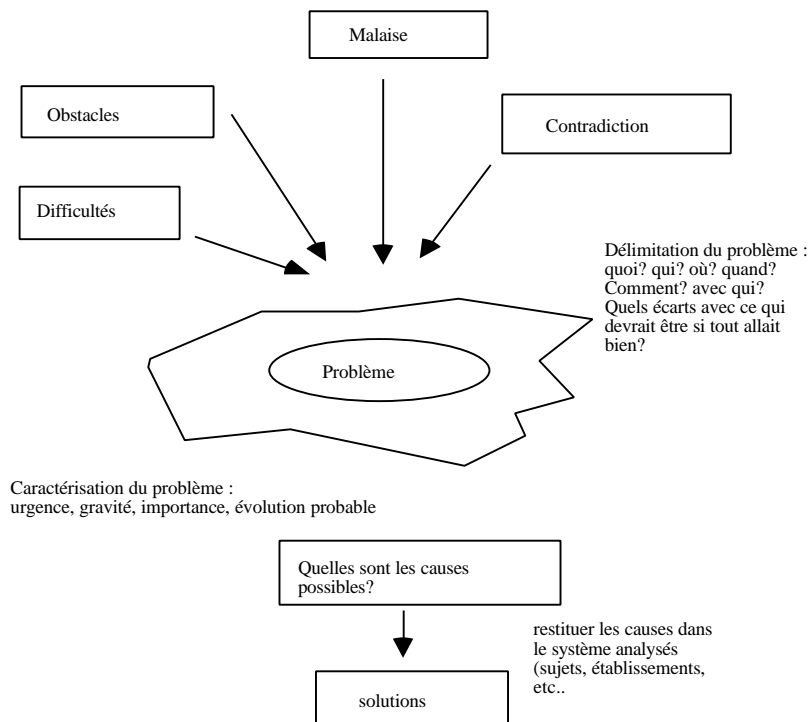
- un ensemble de données (des objets matériels, des actions, des événements, des représentations symboliques linguistiques, graphiques, mathématiques, etc...),
- un ensemble de questions qui précisent le but à atteindre,
- un ensemble de contraintes qui délimitent les actions du sujet.

Il s'agira à partir de l'analyse de ces différentes caractéristiques de trouver la ou les solutions.

Pour qu'il y ait problème il faut :

- qu'un individu soit placé devant une situation qui ne lui convient pas,
- qu'il soit capable de définir et de formuler une autre situation qu'il considère a priori comme satisfaisante et qu'il souhaite réaliser,
- qu'il n'y ait pas de moyens connus de lui d'agir sur la première situation pour réaliser la seconde.

On peut schématiser l'approche du projet par résolution de problème, par la figure suivante :



La démarche se veut plus causale que celle par objectif.

- **Le modèle proposé par Pain et nommé "démarche d'ingénierie de formation"**

²⁶ Michel Fustier « La résolution de problème », Paris : ESF, 1989.

Guy Le Boterf²⁷ définit, de manière générale, l'ingénierie comme l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, etc.) en vue :

- d'optimiser l'investissement qu'il contient,
- d'assurer les conditions de sa viabilité.

En ce qui concerne plus particulièrement l'ingénierie de formation, on peut la définir comme l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation. Il s'agit de mettre en œuvre de manière systématique et explicite les étapes, les méthodes et les instruments pertinents par rapport au type de résultat attendu. Une approche en termes d'ingénierie de formation suppose une explicitation des processus et des moyens qui sont requis pour atteindre tel ou tel résultat attendu.

Pour Pain élaborer un projet c'est pouvoir répondre aux questions suivantes :

aspects Etapas	Pour quels buts ?	Avec quels outils ?	Sur quoi travaille-t-on?
Exploration de la demande	Diagnostic, cahier des charges	Entretien, observations, analyse documentaires, analyse de la situation, analyse stratégique, analyse culturelle	Problèmes, attentes, acteurs, enjeux, cible, résultats, attendus
Elaboration du projet	Avant-projet, projet détaillé, conditions de réussite	Critères de cohérence, critères de choix des moyens, calculs des délais, critères de choix des intervenants	Finalités, buts et objectifs, moyens, définition de l'action
Mise en oeuvre	Planning, responsables, système de suivi, ajustement	Groupe de pilotage, traitement des réclamations, observations, enquêtes, réunions	Organisation de l'action, responsabilités, conditions de réussite, suivi
Evaluation	Ajustement, idées pour de nouveaux projets	réunion, questionnaire, observations, tests	Résultats et effets, sources, conditions de réussite

3°) Les principales phases dans la construction d'un projet

De manière générale, on peut identifier les phases suivantes dans l'élaboration d'un projet, quelle que soit la nature du projet :

- En amont : son élaboration
- Le projet : sa mise en oeuvre
- En aval : son évaluation

a) En amont du projet

✍️ Analyse de la situation, diagnostic, bilan, définition des besoins

²⁷ Guy Le Boterf, « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », Paris : Les Editions d'organisation, 1990.

Pour Jean-Pierre Boutinet toute situation est porteuse d'une multitude de projets possibles. Prendre conscience de ces projets, choisir, nécessite d'analyser minutieusement cette situation.

Analyser la situation c'est prendre en compte l'ensemble des paramètres qui momentanément agissent sur l'auteur, le groupe, l'institution entrain de décider de son projet :

- Les contraintes et les ressources de l'environnement,
- Les dysfonctionnements et problèmes observés,
- L'auteur (sujet, groupe, institution,...) son histoire, ses désirs, ses aspirations, ses inclinaisons, etc.

Analyser, c'est se représenter objectivement la situation pour juger et décider. Cette analyse implique une assez longue interrogation sur soi même (sujet, groupe, institution,...) comme sur son environnement. Elle pourra prendre des médiations plus ou moins longues, utiliser des personnes ressources, faire appel à des personnes patentées qui procéderont à un diagnostic ou effectueront un audit.

L'analyse de situation nécessite qu'on lui consacre un certain temps²⁸ dans la mesure où il s'agit d'identifier les différents paramètres à partir desquels sera pensé et conçu le projet. Cette analyse dans ses aspects les plus objectifs est essentielle pour empêcher toute dérive du projet. Elle vise à repérer les points forts de la situation, ses aspects positifs à côté de ses dysfonctionnements, de ses carences et de ses insuffisances.

La méthodologie du diagnostic permet de saisir, par exemple, au-delà des apparences les enjeux dont semble être porteuse la situation. Ce diagnostic doit être armé par une méthodologie (ex : grille d'observation,...), recours à une personne ou instance extérieure au projet (fonction conseil).

A l'issue de l'analyse, un projet possible doit pouvoir se profiler qui prend en compte :

- les manques,
- les carences,
- les zones d'incertitudes,
- les insuffisances,
- les dysfonctionnements observés,
- les contraintes et obstacles.

Les uns considérés comme insurmontables et les autres surmontables selon des conditions à préciser.

Dans le cas d'un diagnostic préalablement, il est nécessaire de dissocier :

- le diagnostic interne : le ou les acteurs en présence s'interrogeant sur eux-mêmes, sur leurs intentions, le mode d'organisation qu'ils se donnent, ce qui constitue leurs forces et leurs faiblesses
- le diagnostic externe qui fait porter l'attention sur l'environnement des acteurs.

Le projet émerge d'une analyse suffisamment serrée qui a pour principale fonction, en dehors d'une reconnaissance du terrain, d'identifier les opportunités existantes, le projet consistant à s'appuyer sur certaines de ces opportunités, au delà des contraintes apparentes.

Le projet, c'est développer ses capacités de curiosité, de mobilités cognitives pour casser des façons habituelles de percevoir, se laisser accrocher par l'inédit. Construire un projet, c'est construire une méthodologie pour appréhender l'inédit.

²⁸ Sur la question du temps voir le planning proposé en Annexes concernant un projet d'établissement

Cette phase peut entraîner des enquêtes quantitatives, qualitatives, recherches documentaires, etc... En vue de recueillir des informations, mise en place de situation d'évaluation.

La difficulté à analyser vient souvent du fait que les acteurs du projet sont impliqués et qu'ils n'ont guère l'habitude de ce genre de démarche

☞ Définitions des moyens effectifs nécessaires (ressources internes, externes, coûts financiers, etc.)

A - Les ressources :

Elles renvoient à tout ce qui apporte de l'énergie pour que le projet puisse se faire. Elles sont de deux ordres : internes (institutionnelles) ou externes (hors institutions), directes ou indirectes. Parmi les différentes ressources, on peut identifier :

- Les individus (ressources humaines) : susceptibles de participer au projet. Pour chaque individu, il y a nécessité d'évaluer son degré d'implication. Les individus peuvent être de l'institution ou hors institution.
- Le volume global d'heure (ressources temporelles) : disponible pour le projet que le projet puisse se faire (élaborer un projet prend du temps). Ce temps est à comparer par rapport au temps requis pour atteindre les buts, au temps attribué par des instances institutionnelles, aux heures des intervenants (volume global). Période de disponibilité des acteurs, périodes les plus favorables, ...
- L'infrastructure de gestion institutionnelle et hors institution
- Les compétences des personnes engagées : par exemple, on peut se demander si d'un point de vue éducatif, pédagogique, didactique, on possède les personnes ayant les compétences requises, pour atteindre les buts fixés. Dans le cas contraire, il y a nécessité de faire appel à des personnes compétentes, et parfois nécessité d'une formation. Tout projet entraîne souvent de nouvelles pratiques pour lesquelles on n'est peut être pas suffisamment compétent, d'où la nécessité de s'interroger sur ce qui sera nouveau, sur ce qui sera conservé dans la pratique, si l'évolution est possible, comment la rendre possible (frein, motivation, etc....).
- Le climat : les interactions entre les différents partenaires.

B - les moyens

Ce sur quoi on peut s'appuyer pour réaliser le projet, on peut distinguer :

- Les infrastructures (ressources matérielles et spatiales) institutionnelles et hors institutionnelles (matériel, équipement, lieux potentiels, ..),
- Le budget,
- Les personnes.

C - Les contraintes

Il s'agit ici de faire l'inventaire des contraintes permettra de réfléchir aux moyens à mettre en place pour en éviter certaines, de prendre conscience de celles qui non levables et de réfléchir aux moyens à mettre en place pour qu'elles ne bloquent pas le projet (processus d'évitement), parmi ces contraintes on peut identifier :

- Les politiques éducatives, institutionnelles : comme projet éducatif et/ou politique,
- Les contraintes institutionnelles : la hiérarchie,
- Les textes et règlements : règle de fonctionnement des institutions l'établissement,
- Les programmes, les horaires : contraintes temporelles que ce soit de l'institution ou des partenaires,
- Le contexte socio-économique du milieu environnant,
- Les représentations des acteurs, de l'institution, hors établissement, etc...,
- Les caractéristiques des différents acteurs,
- Les infrastructures de gestion et matérielles (contraintes matérielles), déplacements, etc.,
- Les résistances qui sont inévitable à tout changement, qu'elles soient explicites et/ou implicites. Les premières sont plus faciles à maîtriser que les secondes,
- La charge de travail supplémentaire : tout projet entraîne une réorganisation du travail, des structures, etc. Il y donc nécessité d'évaluer cette charge de travail (temps consacré à la réflexion du projet, temps de concertation, temps d'actions, temps de mise en oeuvres de méthodes pédagogiques, temps de formation ou d'autoformation, temps consacré à l'évaluation...), d'où la nécessité d'une négociation entre les partenaires : la surcharge de travail ne doit pas être vécue comme une surcharge, d'où nécessité de compensation.

✍️ **Détermination des objectifs**

Quand on réfléchit sur la mise en oeuvres des objectifs, il y a nécessité de se poser la question de l'adéquation mise en oeuvres par rapport aux objectifs, en se demandant si cette mise en oeuvre est pertinente par rapport :

- aux objectifs éducatifs,
- aux acteurs.

Il est à rappeler que la fonction des objectifs est :

- d'orienter l'action de manière efficace, consciente : objectifs clairs, réalisables, compréhensible,
- de permettre l'évaluation de l'action. Sans objectifs pas d'évaluation des buts (des moyens),
- un outil d'identification, de reconnaissance, d'affichage des intentions par rapport aux autres, à l'institution. C'est un contrat, d'où le passage par un écrit. C'est une mémoire disponible,
- de faire apparaître les intentions, les objectifs donnent du sens à l'action,
- une prise de conscience, faire émerger l'intuition à la conscience, ce qui est inconscient à la conscience,
- de permettre de rendre un projet faisable en le rendant opératoire, en passant de l'intention à l'action.

Ce que montre l'approche par objectifs, c'est la nécessité de s'interroger sur l'action que l'on veut mener, nécessité de se poser des questions, d'interroger les intentions, de prendre conscience de ce que l'on fait. L'approche par objectif conduit à un passage par l'écrit, car l'oral est volatile, les traces mnésiques sont faibles, l'information peut être déformée.

Il est également nécessaire de s'interroger sur l'économie des moyens mis en jeu avec une recherche d'efficacité par rapport coût

✍️ Détermination des objectifs d'action ou des stratégies pour la mise en place d'actions cohérentes

Le projet explicité à partir de l'intention qui le sous-tend est spécifié ensuite à travers la mise en place d'une stratégie appropriée. Cette stratégie vise à transformer la situation initiale dans le sens des objectifs voulus.

Elle réside dans le choix d'un certain style d'action, d'une façon de procéder. Elle devra prendre en compte les obstacles perçus, le coût pour les contourner ou les surmonter.

La stratégie constitue l'ensemble des décisions conditionnelles définissant les actes à accomplir en fonction de toutes circonstances susceptibles de se présenter dans le futur.

La stratégie évitera de se laisser subordonner à des éléments tactiques si attrayants soient-ils. Elle fera l'inventaire des différents moyens à prendre et de ce qu'ils impliquent pour se les approprier.

La stratégie est chargée de gouverner l'action au regard du projet et des circonstances, en comptant :

- sur un certains nombres de ressources qu'il s'agit d'inventorier,
- sur des obstacles à identifier en vue de les contourner,

Le choix stratégique est toujours fait en fonction d'une double référence :

- le projet entrevu,
- la situation analysée.

On peut opposer deux conceptions à la démarche stratégique :

- une conception tributaire de la planification du projet, liée aux aspects internes de celui-ci et portant sur des choix à long terme. Conception qui valorise la fonction analytique et qui cherche à optimiser les choix,
- une conception liée à l'environnement, c'est à dire aux aspects externes du projet. Cette conception favorise l'espace et non plus le temps du projet, valorise l'esprit de synthèse, débusque les opportunités, cherche à rendre les choix satisfaisants

✍️ De la stratégie à la planification

L'un des passages essentiels de la conception à la réalisation est marqué par l'étape de la planification des différentes activités. Celles-ci sont ordonnées dans leur échelonnement temporel. La planification est un futur désiré entrevu à travers les moyens perçus pour y parvenir. La planification garde un aspect normatif.

La stratégie appartient à l'élaboration, la planification à la réalisation, avec des relations étroites entre les deux. Jean-Pierre Boutinet parle de planification stratégique pour définir la suite des étapes s'étendant en amont vers le projet et sa conception et en aval vers sa réalisation. La planification stratégique pourrait être conçue comme une instance nodale sur laquelle s'articule l'amont conceptuel du projet et son aval opératoire.

La planification du projet est en outre ordonnée à la programmation des différentes phases de l'action à mener. Il s'agit de mettre en ordre sous forme de réseau, plusieurs tâches qui de part leur dépendance et leur chronologie concourent toutes à la réalisation du projet. Elles impliquent notamment :

- l'établissement d'une liste de tâches,
- la détermination des tâches antérieures en ayant soin de préciser les tâches immédiatement antérieures,
- la construction de graphes partiels,

- le regroupement de graphes partiels,
- la détermination des tâches de début et de fin du projet,
- la construction du réseau,

Ce travail réalisé on détermine :

- la durée des tâches,
- le chemin critique,
- les marges de liberté dans l'accomplissement des tâches.

Conclusion :

Des opportunités dégagées par l'analyse vont émerger un projet possible. Ce projet sera confronté à ses propres finalités qui s'appuient sur des valeurs qu'il est nécessaire d'explicitier. Les finalités sont tributaires des acteurs, des organisations, des buts ou objectifs qui vont définir le projet dans ses aspects opératoires qui constituent toujours un compromis entre ces finalités et les besoins identifiés au cours l'analyse de situation. C'est en ce sens que le projet représente toujours un compromis entre le possible de la situation et le souhaitable des finalités.

Le projet doit chercher un minimum de cohérence en regard des finalités explicitées et un minimum de pertinence vis-à-vis de la situation analysée. Il y donc un travail de confrontation entre finalités et valeurs d'un côté, lecture de la situation de l'autre. C'est cette situation qui va permettre à la lecture de la situation de sortir de son caractère chaotique et anecdotique en lui donnant un sens, une inspiration. Inversement cette lecture de la situation va contribuer à tirer les finalités du piège idéologique qui les menace.

L'esquisse d'un projet relève d'une double négociation :

- négociation interne d'une part entre les auteurs du projet, entre ces auteurs et les acteurs périphériques,
- négociation externe entre le ou les acteurs et des instances détentrices de projets ou de pouvoirs concurrents, parallèles ou plus englobants. La négociation portera sur les zones d'interférences du projet avec ses voisins sur son emboîtement dans des ensembles plus vastes, vis-à-vis desquels il se situe dans une partielle dépendance.

Issu d'un compromis le projet devra justifier de sa faisabilité, que la stratégie va concrétiser.

b) Le projet : sa mise en œuvre

Il s'agit de la mise en œuvre du projet, autrement dit de passer au stade pratique (production du projet). Tout ce qui a été prévu va être confronté aux réalités.

La mise en pratique implique continuellement la gestion des écarts entre ce qui est projeté et ce qui est réalisé :

- les imprévus auxquels faire face,
- les obstacles à surmonter.

La pratique garde son autonomie tout en se laissant guider par la théorie du projet. Gérer les écarts consiste à reconnaître cette autonomie de la pratique, à tolérer que de nombreux impondérables viennent bouleverser le jeu bien réglé des prévisions.

Le problème n'est pas de réduire sans arrêts les écarts, le projet se ferait tyrannique, le problème est celui de définir les écarts tolérables. Si les écarts deviennent trop importants se pose la question, soit de réorienter la pratique pour la rendre plus cohérente avec le projet, soit de changer de projet en l'infléchissant dans un sens plus réaliste, plus adapté aux circonstances de la situation.

c) En aval du projet

Evaluation des actions entreprises et régulations si nécessaires. S'il y a une évaluation terminale, il peut (il doit y avoir) également des évaluations intermédiaires. Elles accompagnent toute pratique, pas seulement dans sa phase terminale, mais à travers différentes évaluations ponctuelles (évaluations intermédiaires).

L'évaluation est cette appréciation de l'écart existant entre la règle du projet et les réalisations effectives. L'évaluation en tant que contrôle sert de guide pour le projet tout au long de sa réalisation. L'évaluation porte sur l'un ou l'autre des quatre indicateurs suivants :

- l'efficacité du projet défini par le rapport entre les objectifs d'actions fixés et les résultats obtenus,
- l'efficacité entrevue par la mise en relation entre les ressources utilisées, les modalités de leur utilisation et les résultats produits selon la technique du coût-avantages.
- la cohérence indiquant le rapport entre les objectifs fixés et les actions qui en résultent
- la pertinence matérialisée dans la relation entre cohérence et environnement du projet

L'évaluation doit être multicritériées pour respecter la complexité du projet. Elle doit prendre en compte des indicateurs liés à la *poïèsis* (les plus difficiles) et à sa praxis (évaluée à partir de la cohérence et de la pertinence).

Nécessité ensuite de mettre en place la solution et de se donner les moyens d'évaluer son efficacité, de comprendre s'il y a échec, d'où vient-il, s'il y a réussite, d'où vient-elle, etc. De la méthode certes, mais de quels facteurs plus spécifiques, qu'est-ce qui a fait que ça a marché, est-ce réutilisable, etc.

L'évaluation doit être à la fois quantitative (moins d'échec), mais aussi qualitative (nécessité de déterminer des critères qualitatifs).

Dans un projet, il faut évaluer :

- la réalisation : approche très technique, contrôle de fabrication, approche très pragmatique. Evaluation des points qui ont permis la réalisation du projet, des points qui ont fait obstacle, des oublis, des erreurs, etc.... évaluation régulière.
- la conformité du projet : analyse du contenu, analyse de fond. Est-ce que le projet mis en place est conforme aux objectifs déterminés à l'origine ? Est-ce que les résultats correspondent à ce que l'on attendait ? Est-ce que les objectifs sont atteints sur :
 - . le contenu
 - . les acteurs
 - . les méthodes utilisées
- sa conception : approche plus globale qui permet de réfléchir sur la pertinence du projet, comparaison entre l'intention et le déroulement du projet.

Annexes

Fiches techniques

Distinction entre Programme – Plan – Projet de formation²⁹

Le programme de formation :

Action de formation dont les deux déterminants sont : le curriculum et les formateurs qui sont déterminés avant les apprenants. C'est une logique d'offre qui prévaut. Le curriculum est constitué comme une donnée de départ, même s'il peut être revu après les constats. Il est construit à priori.

Exemples :

- Programme d'études
- Programme de remise à niveau
- Programme de formation de tel organisme qui propose un catalogue

Selon le cas, le ou les formateurs peuvent exister ou non avant le curriculum et lui prévaloir ou non :

- Si c'est le formateur qui est défini avant le curriculum, il s'agit d'un programme à construire par un formateur (ou un organisme de formation)
- Si au contraire, c'est le programme qui est défini avant le formateur, on a un programme existant qui fonctionne en permanence, et qui recherche des formateurs en adéquation avec le programme. Les apprenants s'inscrivent librement ou par obligation dans le programme. L'exemple le plus net de programme est celui d'un programme au sein du système éducatif.

Le plan de formation :

Action de formation dont les deux déterminants principaux sont les apprenants et le curriculum qui sont déterminés avant les formateurs. C'est une logique de demande qui prévaut.

Exemples :

- Le plan annuel de formation d'une entreprise
 - Le plan de formation des enseignants d'un établissement
 - Le plan de carrière qui peut comprendre des moments de formation pour une personne
- Curriculum et apprenants existent avant que le formateur ne soit connu. Ce dernier est choisi en fonction de sa capacité à répondre au curriculum établi. Curriculum et apprenant peuvent être revus après contact avec le formateur. C'est souvent à propos de plan de formation que l'on parle de cahier des charges qui reprend l'ensemble des spécifications auxquelles doit répondre le(s) formateur(s).

Le projet :

Action de formation dont les deux déterminants principaux sont : les apprenants et les formateurs et qui demande un curriculum pour être opérationnalisé. Au départ, un projet se prête à une élaboration concertée d'un curriculum.

Exemple :

- le projet de formation de 5 contremaîtres à la gestion de la communication au sein d'une équipe de travail

Le curriculum est « ouvert » c'est-à-dire qu'il est fonction d'un accord entre les apprenants et le formateur et ne s'élaborer que lorsque les différents partenaires sont connus.

²⁹ Tony Noce & Patrick Paradowski, « Elaborer un projet stratégique », Lyon : Chronique sociale, 2001

Les grands principes constitutifs du projet

Dans tout projet il doit y avoir :

- Une dimension symbolique
- Une dimension temporelle avec une approche pro-active pour agir et pour provoquer un changement
- Une inscription dans des projets plus larges
- Une dimension volontariste
- Une dimension de socialisation, coopérative, de participation et de communication
- Une dimension opératoire ou programmatique avec une distinction entre projet-visée et projet programmatique
- Une dimension du désir
- Une dimension affective
- Une dimension anticipatrice
- Une dimension du sujet comme acteur
- Une dimension évaluative

Les étapes dans la construction du projet

- **En amont du projet**
- Analyse de la situation
- Définition des besoins
- Elaboration d'hypothèses
- Détermination des objectifs
- Définition des moyens
- Mise en place d'actions cohérentes
- **En aval du projet**
- Evaluation

I - Les ressources :

Elles peuvent être de deux ordres : internes (institutionnelles) et/ou externes (hors institutions, directes ou indirectes).

- Les individus (ressources humaines) qui peuvent être soit de l'institution, soit hors institution
- Le volume global d'heure (ressources temporelles)
- L'infrastructure de gestion institutionnelle et hors institution
- Les compétences des personnes engagées (ressources didactiques et pédagogiques)
- Le climat : les interactions entre les différents partenaires

II. Les moyens : ce sur quoi on peut s'appuyer pour réaliser le projet

- Les infrastructures (ressources matérielles et spatiales) institutionnelles et hors institutionnelles (matériel, équipement, lieux potentiels)
- Le budget
- Les personnes

III. Les contraintes :

Faire l'inventaire des contraintes permet de réfléchir aux moyens à mettre en place pour en éviter certaines, de prendre conscience de celles qui sont non levables, de réfléchir aux moyens à mettre en place pour qu'elles ne bloquent pas le projet (processus d'évitement).

- Les politiques éducatives, institutionnelles (textes de lois...)
- Les contraintes institutionnelles : hiérarchie
- Les textes et règlements des institutions
- Les programmes, les horaires :
- Le contexte socio-économique
- Les représentations des acteurs, de l'institution, hors établissement, etc...
- Les caractéristiques des différents acteurs : formation, expériences, culture, etc...
- Les infrastructures de gestion et matérielles (contraintes matérielles)
- Les résistances qui sont inévitables à tout changement
- La charge de travail supplémentaire

Pour expertiser un projet

Il faut évaluer :

- La situation problème :

Le projet opère-t-il une rupture en annonçant des pratiques nouvelles ou n'est-il qu'une réplique déguisée de ce qui existait déjà ?

- Les acteurs engagés dans le projet
 - Les agents de l'équipe de pilotage
 - Les acteurs périphériques « facilitateurs »
 - Les acteurs indifférents
 - Les acteurs « confrontants » périphériques ou extérieurs
- Les visées et les buts explicités

Il est important de séparer ce qui ressort de l'ordre :

- Des buts et des visées : est-ce que les buts et les visées sont présents, simultanément ou non, disjoints totalement, partiellement ou non ?
- Des objectifs d'action plus directement opératoires : en quoi servent-ils les finalités évoqués ?
- Les motifs invoqués
- Les stratégies en présence et les moyens utilisés
- Les résultats obtenus à court et à moyens termes
- Les effets secondaires non voulus engendrés et leurs conséquences :
 - o Effets pervers
 - o Effets positifs

Check-list pour la réalisation d'une aide médiatique

André Giordan, Christian Souchon, Maryline Cantor

« Evaluer pour innover : Musées, Médias et Ecoles », Nice : Z'édicions, 1993

Phase 1 : PREALABLES

Message souhaité

- Quel est le message souhaité en termes de savoirs, de démarches, d'attitudes ?
- Avec quels niveaux de complexité ?

Public(s) visé(s)

- S'agit-il d'un seul public ou de plusieurs ?
- S'agit-il d'un public homogène ou non ?
- Quel(s) âge(s) ? Quelles caractéristiques principales ?

Contraintes

- Quel argent est disponible pour la conception, la réalisation, l'animation et la maintenance ? Quelles sont les sources de financement possibles ?
- Quelle(s) personne(s) sont disponible(s) pour la conception ? Avec quelle(s) compétence(s) ? Qu'en est-il pour la réalisation, l'animation et la maintenance ?
- Quel est le délai de réalisation ?
- Quelles sont les demandes de l'institution ? des payeurs ?
- Quelle est la demande sociale ?

Phase 2 PRE-PROJET

Recherche des éléments pertinents

Aide didactique choisie :

- Article, B.D, livre, diapo, diapo/son, diorama, film, vidéo, vidéodisque, CD-Rom, matériel expérimental, multimédia, etc..... ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients ?
- Dans quel contexte d'utilisation s'insère-t-elle ?
- Quel est le rapport qualité/prix ?

Précision sur le contenu :

- Quel est l'état du savoir sur le domaine ?
- Quelles sont les sources d'informations potentielles ?
- Quelles sont les valeurs qui interfèrent ?

Dans le cas où il n'est pas possible de répondre de manière précise, il s'agit alors de s'arrêter, de mettre en relation les idées principales et leurs articulations

Précision sur le public visé :

- Quelles attentes, quelles motivations, quels projets par rapport à la question à traiter ?
- Quelles questions se posent-ils sur la question ?
- Quelles attitudes ont-ils, quelles démarches sont-ils capables de mettre en œuvre ?
- Quels savoirs relatifs au contenu maîtrisent-ils déjà ?
- Quels autres savoirs nécessaires maîtrisent-ils déjà ?
- Quel est l'écart entre le public et le message souhaité ?

Dans le cas où il n'est pas possible de répondre précisément, questionnaires, entretiens peuvent apporter des informations

Précisions sur les contraintes d'utilisation :

- Quel est le nombre d'apprenants potentiels ?

- Quel est le temps disponible (nombre d'heures, durées des séquences) ?
- Quels sont les moyens mis à disposition (espaces, personnels, matériels, budget de fonctionnement ou de maintenance) ?
- Quels enjeux sociaux pèsent sur le problème ?
- Comment s'inscrivent ces activités dans le projet de l'institution ou des institutions visées ?

Il s'agit ici d'explicitier les contraintes et attentes directes ou indirectes de l'institution

Mise en place du pré-projet

Définitions des objectifs possibles

- Quel message faire « passer » en termes de savoirs ? Avec quel niveau d'exigence ?
- Quel message faire « passer » en termes de démarche ? Avec quel niveau d'exigence ?
- Quel message faire « passer » en termes d'attitudes ? Avec quel niveau d'exigence ?
- Quelles sont les priorités ?

Il s'agit ici d'explicitier les objectifs en langage-apprenant, c'est-à-dire à travers les mots et les formules que l'on souhaite qu'ils comprennent ou apprennent

Scénario provisoire

- Quel type de construction ?
- Quelle progression ?
- Quelle(s) situation(s) de départ (accroche, implication, ..) ?
- Quelles activités (expériences, discussions, interviews) ? A quels moments, avec quelles successions (transitions possibles) ?
- Quels types d'intervention (style de discours,) ? A quels moments ?
- Quelles aides médiatiques ?

Il s'agit de préparer un ensemble de ressources en fonction des difficultés des apprenants

Réalisation de l'action

Evaluation

- Quelle évaluation envisagée ?
- Quelles observations continues (éventuellement) ?
- Quel bilan, apports et limites en termes d'intérêt et de motivation ?
- Quel bilan, apports et limites en termes d'attitudes et de démarches ?
- Quel bilan, apports et limites en termes de savoirs ?
- Quelle proposition de remédiation ?

Il s'agit de faire le bilan et choisir de conserver ou non le projet en l'état initial, de le modifier partiellement ou totalement.

PROGRAMMATION DE L'ÉLABORATION DU PROJET											
Phases	Préparation de l'enquête	Enquête et analyse		Définition des objectifs		Mise en œuvre Prises de décisions			Prises de décisions		
		Enquête auprès des élèves, des parents, des professeurs, des personnels, anciens élèves	Analyse de l'enquête Mise en évidence des problématiques	Informations sur les résultats de l'analyse	Constitution d'équipes pédagogiques, éducatives, sur la recherche de solutions	Rédaction du projet, objectifs	Programma-tion du projet	Information des parents		Formation	
Tâches à réaliser	Constitution d'une équipe	Enquête auprès des élèves, des parents, des professeurs, des personnels, anciens élèves	Analyse de l'enquête	Informations sur les résultats de l'analyse	Constitution d'équipes pédagogiques, éducatives, sur la recherche de solutions	Rédaction du projet, objectifs	Programma-tion du projet	Information des parents	Formation interne des personnels	Conseil d'adminis-tration	Mise en application du projet
	Préparation de l'enquête	Information des acteurs (élèves, profs) et partenaires, parents, administra-tion, collectivité locale, etc...	Mise en évidence des problématiques	Conseil d'enseignants	Définitions d'objectifs généraux et opérati-onnels	Organisation Moyens	Mise au point de l'organisation	Répartition des services, des salles	Information des délégués, élèves, des conseils de classe	Application du projet, structures, moyens locaux	
Mois	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Rentrée scolaire suivante
				A.G.		Vote	Conseils d'enseignement	Analyse des besoins en formation des personnels	Conseils d'enseignement	Diffusion de la brochure descriptive du projet	

Exemple de planning d'un projet d'établissement scolaire
 Françoise Cros « Comment faire un projet d'établissement : école, collège, lycée, LP »,
 Lyon : Chronique Sociale, 1991

Glossaire

But : Enoncé définissant d'une manière générale, dans un domaine donné, les intentions d'un groupe. Il polarise finalise une activité en fixant un niveau de performance. Le but est inséparable de l'action dont il constitue le terme. Il est guidé par une norme interne de l'action elle-même.

Motifs et buts définissent le sens du projet. Les motifs entendent raccrocher le projet au présent, sans le rendre prisonnier de ce moment, les buts ancrent le projet dans le futur sans s'illusionner sur ce futur. Le projet oscille entre le réalisme présent et l'illusionnisme du futur.

Dessein : En 1747, l'Abbé Girard distingue le projet du dessein. Le premier est plus vague, le second plus déterminé. Le projet d'un avare est de s'enrichir, son dessein est d'amasser.

Finalité : affirmation de principe à travers laquelle une société, un groupe social identifie et véhicule ses idéaux. Les finalités se fondent sur des valeurs et fournissent des lignes directrices.

Intention : si les motifs constituent un paramètre essentiel par rapport au projet, un autre paramètre est donné par les intentions et les buts qui spécifient la direction que va prendre l'action à engager, ainsi que les objectifs vers lesquels doit tendre cette action. L'objectif choisi confère au projet son caractère normatif que ce caractère soit implicite ou non. C'est pour cette raison que certains projets peuvent être formulés, non en termes de but précis, mais en termes d'intentions.

Le motif : tout projet qui est désir d'action est porté par des raisons qui se chargent d'assurer, de légitimer ce désir. Si la motivation qui sous-tend le projet en tant qu'élément de dynamique porte sur l'objet du projet, le motif renvoie à des justifications intellectuelles qui fondent la motivation. En tant que justification intellectuelle, le motif cherche à rationaliser, à rendre cohérent la dynamique affective qui fonde le projet : c'est dire que les rationalisations constituent toujours un montage intellectuel précaire qui renvoie à des mobiles de nature inconsciente et/ou subconsciente.

Motifs et buts définissent le sens du projet. Les motifs entendent raccrocher le projet au présent, sans le rendre prisonnier de ce moment, les buts ancrent le projet dans le futur sans s'illusionner sur ce futur. Le projet oscille entre le réalisme présent et l'illusionnisme du futur.

Objectif : un objectif est extérieur à l'action, il en est totalement détaché. Il consiste par l'action à atteindre tel ou tel objet spatial, temporel, social. Le problème est donc de pouvoir opérer une jonction avec l'objet visé pour que l'objectif soit réalisé, tout objectif est normatif, producteur d'une norme à atteindre

Plan : Il ne faut pas confondre projet et plan. Le plan est un moment technique d'une activité, lorsque conditions, objectifs et moyens peuvent être déterminés exactement et lorsque l'ordination réciproque des moyens et des fins s'appuie sur un savoir suffisant du domaine concerné.

Le plan peut être formulé indifféremment en termes de but ou d'objectif mais se caractérise par son insistance sur les phases intermédiaires par lesquelles doit passer l'action (étapes, le cas échéant stratégies à mettre en oeuvre) pour atteindre le but ou l'objectif fixé. Le plan inclut la planification et considère dans un même ensemble la fin poursuivie par l'action et les moyens qu'il faut mettre en oeuvre.

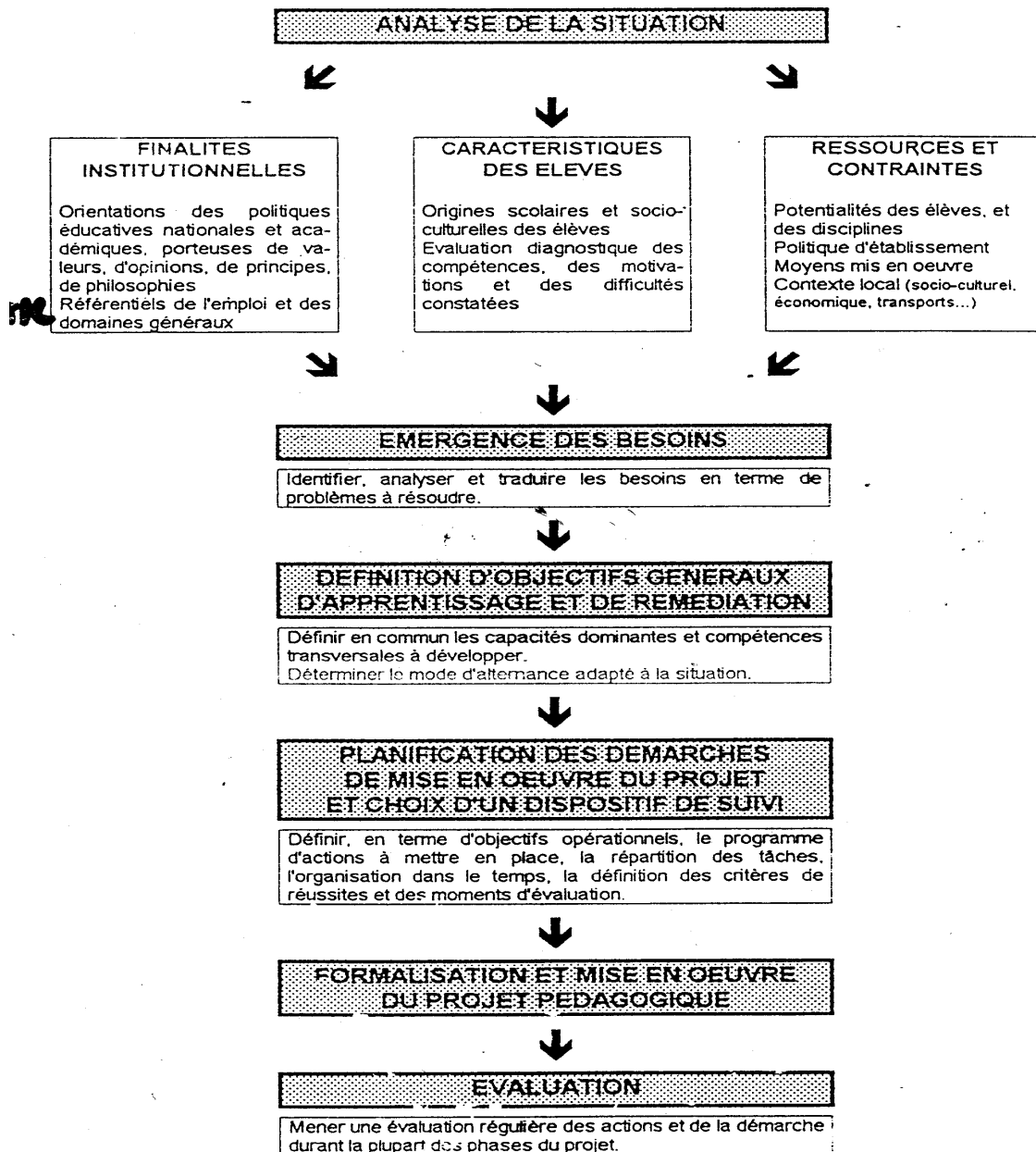
Prévision : lecture qui se veut scientifique de l'avenir le plus vraisemblable (calcul des probabilités, statistique/à l'incertitude). Aborde surtout le court et le moyen terme (4-5 ans). Approche collective, sociétale. Il y a un souci de détermination du futur à partir des structures du présent. Pèse sur elle une incertitude, ce qu'elle prévoit ne se réalise pas forcément. La prévision consiste à anticiper le futur en vue d'en tirer un bénéfice immédiat d'adaptation par rapport au présent. Ce qui caractérise la prévision, c'est que les individus ne maîtrisent pas les événements, ils les subissent. Les désirs des individus ne sont pas pris en compte, c'est l'environnement qui impose.

Programme : concrétisation provisoire des objectifs du projet sur des points jugés essentiels dans les circonstances données, en tant que leur réalisation entraînerait ou faciliterait par sa propre dynamique la réalisation de l'ensemble du projet. Le programme n'est que la figure fragmentaire et provisoire du projet. Les programmes passent, les projets restent.

Prospective : approche plus poussée de la prévision. Plus centrée à bien comprendre ce que pourra être le futur, sans trop chercher une adaptation immédiate. Approche qui se veut scientifique avec élaboration de modèle de simulation. Approche à long terme. La prospective cherche à être une discipline scientifique, la futurologie se veut plus philosophique et projette dans son approche du futur les aspirations présentes.

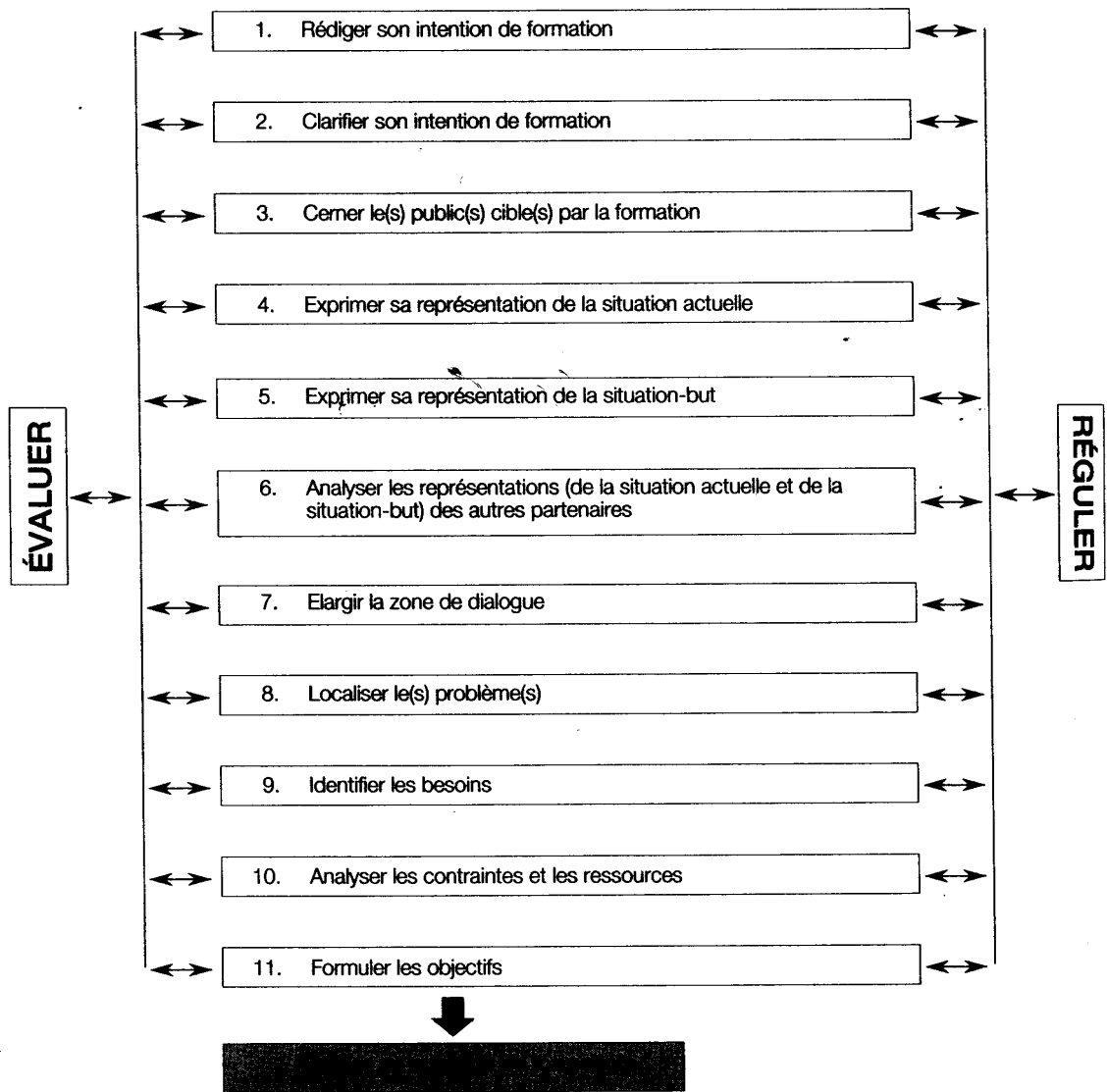
Exemples de démarche de projet

METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PROJET PEDAGOGIQUE



5.12 Retenons

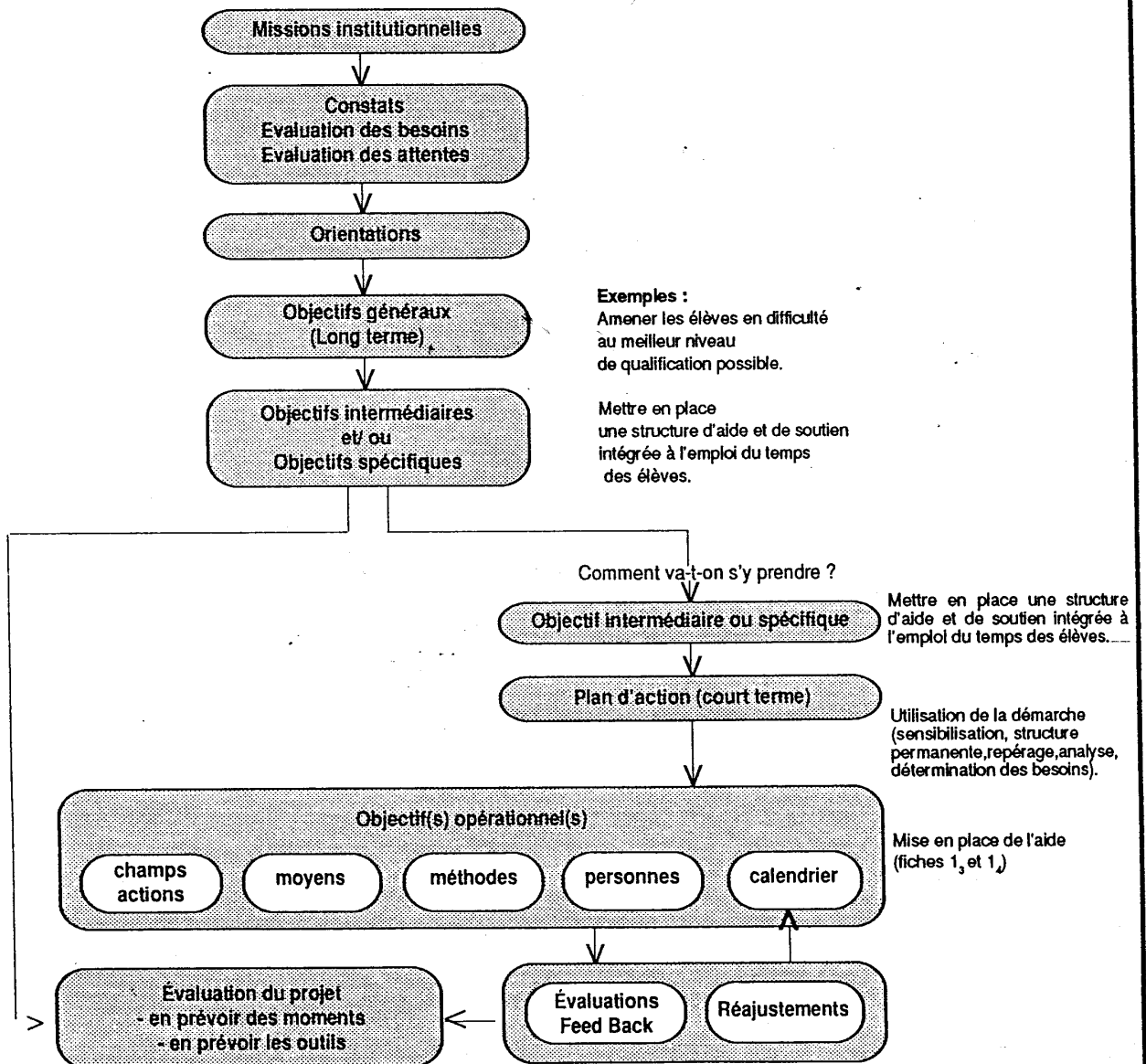
a Un algorithme



Inscription de la démarche dans le projet d'établissement

Vouloir amener les élèves en difficulté au meilleur niveau de qualification possible peut être un des objectifs prioritaires que se fixe un établissement.

Dans cette hypothèse, la démarche «approche des jeunes en difficulté», vise à mettre en place des structures favorisant la prise en compte de ce public et doit donc être intégrée dans le projet d'établissement.



EXTRAIT DU DOCUMENT ACADÉMIQUE SUR LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

PROCESSUS DE PROJET

