



---

## Le projet est il un concept pertinent en accompagnement ?

---

Nous entendons parfois que l'approche par projet n'est pas pertinente concernant les accompagnements socio professionnels et professionnels. Cette remise en cause du projet propose deux arguments majeurs : la personne accompagnée, souvent en grande difficulté, est considérée comme en incapacité de se projeter, et le monde du travail et de la formation est tel aujourd'hui que toute projection, toute anticipation est contre productive. Il est préférable de travailler sur les opportunités d'emploi ou d'action pour obtenir des résultats.

Dans cet article, nous nous proposons de reprendre les éléments clés de la démarche projet pour expliquer en quoi cette approche est non seulement indispensable mais très productive pour qui sait l'utiliser dans une optique systémique et pédagogique.

De quoi bien démarrer la rentrée en quelques sorte...

---

### Définissons le projet

« Un projet se définit comme une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent exact<sup>1</sup>. »

Il peut également se définir comme « un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin<sup>2</sup> »

« En outre, un projet présente le plus souvent une grande complexité, et fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires<sup>3</sup> »

En ce qui concerne la mission d'accompagnement, on pourrait facilement remplacer le mot « projet » par « parcours d'insertion » et l'on obtiendrait une définition qui non seulement ne serait pas incohérente mais se calerait parfaitement avec la réalité terrain des praticiens.

Nous estimons qu'un parcours d'insertion peut être assimilé à un projet dans la mesure où il présente des caractéristiques similaires et des spécificités supplémentaires.

Caractéristiques similaires, car mettre en œuvre un parcours d'insertion, c'est être confronté :

- A la nouveauté de ce parcours

---

<sup>1</sup> « le management de projet : principes et pratique » AFITEP, ed AFNOR - 2000

<sup>2</sup> idem

<sup>3</sup> idem



- A la spécificité de chaque situation individuelle
- A un ensemble d'actions et d'étapes à mettre en œuvre
- A l'utilisation de Ressources humaines et financières
- A des disciplines et des structures multiples et parfois aux intérêts contradictoires
- A la nécessité d'aboutir à un résultat.

Approche spécifique car nous sommes dans le domaine de l'accompagnement dans lequel l'interaction des différents acteurs est permanente :

- L'accompagné doit rester maître de ses décisions et donc de son parcours. IL est maître du fonds
- L'accompagnant peut apporter son expérience et son savoir faire tout en respectant les principes de l'accompagnement/ Il est maître de la forme (la méthode)
- Les opérateurs doivent pouvoir intervenir sans que leurs actions interfèrent sur la relation et le parcours en cours.
- Les financeurs doivent pouvoir décider de la pertinence des moyens alloués au parcours et de ses possibilités d'aboutissement.

On parlera alors de projet de parcours.

---

## Le parcours d'insertion est un projet

Regardons rapidement ses composantes principales :

- Un objectif final toujours spécifique. En effet la personne accompagnée a son propre objectif à atteindre et cela délimite le projet de parcours qu'elle doit mettre en œuvre. Attention, cet objectif est une hypothèse de travail. Cette hypothèse pourra être réajustée au fur et à mesure de l'avancement du projet de parcours.
- Une organisation du travail pour atteindre ce résultat qui elle aussi est unique. Pour atteindre l'objectif dans les meilleures conditions, il est nécessaire de mettre en place une organisation (une ingénierie) du travail qui va structurer la démarche en fonction des besoins de la personne mais également en fonction des ressources disponibles sur le territoire. Il s'agit ici d'organiser les actions à mettre en œuvre dans un délai donné en utilisant les ressources disponibles. Ces ressources utilisées
- Des délais à respecter. Dans la mesure où si nous ratons par exemple l'action de formation, l'ensemble du projet de la personne est en difficulté. Dans la mesure également où si nous n'anticipons pas l'ensemble des éléments à prendre en compte de manière explicite, et que nous ne les organisons pas de façon à respecter les délais nécessaires, le projet va s'étendre de manière exponentielle et court à l'abandon. Ici, peu importe le délai pourvu qu'il y en ait un.
- Des ressources, des compétences, des énergies à associer, à mobiliser, à fédérer. En projet de parcours comme dans tout projet, on ne peut pas réussir tout seul. En projet de parcours, nous sommes au moins deux personnes (un accompagnant et un accompagné). Cette base de travail vaut-il pour les projets de parcours les plus simples ? nous sommes souvent dans des situations beaucoup plus complexes. Et de



multiples intervenants autour de la personne vont sans doute devoir intervenir. Il est nécessaire que chacun comprenne sa place, sa valeur ajoutée, son temps d'intervention, ses modalités d'échange d'information.

---

### ***Quand un projet fait « l'Okavango »***

En management de projet, un des risques majeurs c'est l'oubli.

Vous connaissez sans doute le fleuve et le delta de Okavango ? C'est un delta d'une superficie énorme (18 000 Km<sup>2</sup>) qui se trouve en Afrique, au nord du Botswana. Le fleuve est le seul à ne pas se jeter dans la mer mais dans un désert, le désert du Kalahari. Il est alimenté 2 fois par an par des pluies diluviennes qui viennent de plus au nord à des milliers de kilomètre de là. Quand les pluies commencent à tomber, les éléphants la ressentent et commencent une longue migration vers le Delta, bientôt suivis par un ensemble d'animaux qui vont pouvoir profiter de l'eau bienfaitrice. C'est très beau à voir (des reportages nombreux ont montré ce phénomène). De nombreux touristes viennent profiter du spectacle. Tout va bien.

Pourtant, l'eau s'évapore très vite en raison de températures très élevées et de conditions de sol peu propice. Une fois l'eau évaporé. La zone revient un désert et il ne reste plus que d'immenses croutes de sel.

Si ce phénomène est magnifique dans la nature, il en est tout autre concernant les projets.

Et oui, les projets sont tous susceptibles de faire l'Okavango. Ils démarrent en grande pompe, nous promettant mont et merveilles. On le lance en grande pompe attirant ainsi de nombreux curieux qui viennent voir ce qu'il s'y passe. Puis, plusieurs temps après, sans véritablement connaître le délai, le projet tombe dans les oubliettes. Quand on s'inquiète de savoir ce qu'il est advenu du projet et de ses résultats, impossible de remonter les événements.

Le projet a fait l'Okavango. Il s'est évaporé.

Pourrait-il en être de même concernant les projets de parcours ?

C'est à dire

Des parcours qui démarrent et qui durent tellement longtemps que la personne est passée à autre chose ? Des parcours dans lesquels les actions sont espacées de plusieurs mois ? Des parcours qui finissent aux oubliettes et qui n'aboutissent à aucun résultat tangibles, mesurable, observable ? Des parcours qui sont des accumulations d'action sans avoir d'objectif final bien défini ?

Si le projet de parcours est bien un projet, alors il court les mêmes risques que tout projet. Il est régi par les mêmes principes méthodologiques que tout projet. Et notamment, qu'un projet ça se commence et ça se termine. Peu importe le résultat, il faut savoir le clôturer.



---

## Les avantages à travailler en mode projet :

1. Travailler en mode projet, c'est se donner les moyens de prendre des décisions d'abord autour de la mise en oeuvre que ce soit au démarrage (Vais-je vraiment le lancer dans ce projet de parcours ou dois-je étudier d'autres moyens ? ) ou tout au long du projet de parcours (les décisions seront alimentées en mesurant l'écart entre ce que je voulais faire ou obtenir comme résultat et ce que j'ai effectivement fait ou obtenu). C'est se donner une ligne directrice pour que la personne accompagnée puisse maîtriser ses prises de décisions. C'est un enjeu majeur de notre posture professionnelle que de laisser la prise de décision aux personnes. Travailler en mode projet ne veut pas dire atteindre inexorablement et de manière définitive l'objectif fixé. Cet objectif est une hypothèse de travail. Elle constitue une cible. Elle facilite la vision. Elle restera une hypothèse tant que l'on n'entrera pas dans la phase de mise en oeuvre.
2. L'unité de travail est ici le projet de parcours et non le dossier ou la personne accompagnée. Monsieur x est connu et est déjà venu il y a plusieurs années ? Sa situation a changé. Son besoin et son objectif ont changé. Nous démarrons un nouveau projet de parcours et on travaille comme si c'était la première fois. Au delà de la posture intéressante qui consiste à prendre les situations toujours avec un oeil neuf, ce mode de comptabilisation du travail est précieux quand on veut mettre en place une organisation, analyser les files actives (est actif le projet en cours), faire le bilan des résultats obtenus.
3. Travailler en mode projet de parcours propose d'utiliser la projection comme un élément majeur dans la démarche d'accompagnement. La projection, c'est le parcours prévisionnel qui :
  - va servir d'aide au choix : Quel projet de parcours va permettre d'atteindre le résultat visé dans un délai acceptable par la personne accompagnée ?
  - Va servir d'engagement : En construisant ce projet de parcours, je me projette dans le futur, je me donne une vision commune du travail, je m'engage dans l'action
  - va servir de référent commun : on sait ce que l'on doit faire ensemble et chacun, les résultats à obtenir dans les temps ? On peut évaluer les résultats obtenus / aux résultats visés et ainsi prendre des décisions de réajustement en situation.
  - Ici, le rôle du professionnel (l'accompagnant) est d'aider la personne à se projeter, à monter son projet de parcours, à envisager l'ensemble des éléments composant le projet. Ce travail de montage fait partie intégrante du Cadre et de l'Engagement. Mais nous y reviendrons.
4. Enfin, le projet de parcours constitue un objet de travail collaboratif et en cela il aide à maintenir la posture professionnelle d'accompagnement. Ce n'est pas la personne que l'on observe, sur laquelle on travaille mais c'est sur un objet qui s'appelle le parcours. La personne accompagnée fait partie des acteurs qui travaille autour de ce projet au même titre que l'accompagnant, les partenaires, les financeurs. Une des stratégies pédagogiques



qui donne des résultats extrêmement intéressants consiste à accompagner la personne à bâtir son projet de parcours et à l'amener à présenter elle même son projet de parcours à un groupement de professionnels et de financeurs (une commission par exemple). Le rôle de la commission n'est pas d'approuver ou non le projet, mais de rechercher les actions qui vont lui permettre de réaliser son projet dans les meilleures conditions et compte tenu des contraintes de financement, de déplacements, ou autres.

Extrait de la Méthode d'Accompagnement et de Pilotage des Parcours d'Insertion (MAPPI)

Pascal Chiucchini - mercredi 29 août 2018