

## **Pluralité de sens de la notion de « projet » Une typologie à partir d'un schéma**

*Francis Tilman*

1. Le projet comme anticipation
2. Le projet comme intention
  - 2.1. Le projet comme souhait
  - 2.2. Le projet comme visée
  - 2.3. Le projet comme programme
3. Le projet comme réalisation
  - 3.1. Le projet comme fabrication
  - 3.2. Le projet comme action

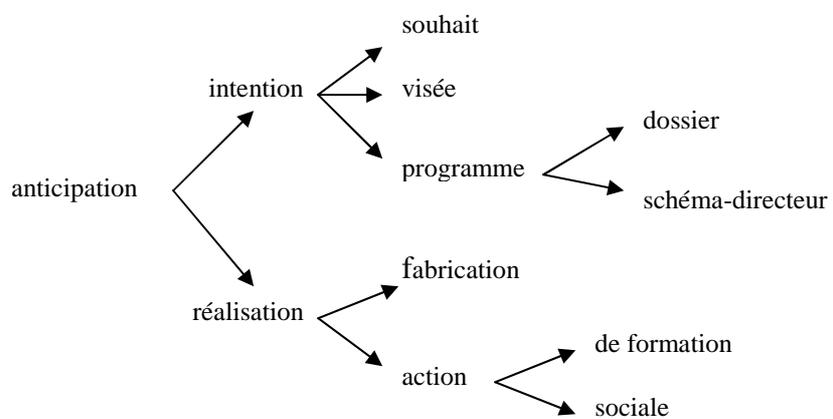
Petit appendice sur l'utilisation du mot projet  
en éducation

À l'origine de la pédagogie du projet

Ce texte est extrait de Tilman F.,  
*Penser le projet. Concepts et outils d'une pédagogie émancipatrice*,  
Lyon, Chronique sociale, 2004, p. 21-29

Voici une tentative pour répertorier les multiples sens que prend le mot projet dans la vie sociale. Cette typologie est d'abord présentée sous la forme d'un schéma.

### Typologie de la notion de projet



## 1. Le projet comme anticipation

Le sens le plus général et commun à tous les usages du terme projet, est celui *d'anticipation* que nous définissons comme ce *mouvement de la pensée qui imagine ou vit à l'avance l'avenir*. Dans tous les projets, il y a l'effort pour formuler cette projection de l'individu ou d'un groupe dans le futur, pour prévoir un lendemain différent du présent, un lendemain que la volonté et l'action qui découlent de cette projection vont rendre possible. Il y a aussi, dans la notion d'anticipation, l'idée de rendre clair dès aujourd'hui, ce qui pourrait advenir demain. Ainsi, l'acteur social peut dessiner, tout à la fois, le résultat attendu et souhaité, le chemin à parcourir pour le réaliser, voire les moyens à mobiliser pour y arriver. Autrement dit, l'individu ou le groupe se « projettent » dans le futur, se jettent en avant, se représentent maintenant ce qu'ils seront, eux et leur environnement, quand ils auront réalisé leur projet. A l'anticipation, au sens strict, s'ajoute, donc, un *volontarisme*. Non seulement *le futur* n'est pas prédéterminé, mais il *est le résultat de l'action transformatrice des hommes*.

Le projet comme anticipation n'est donc pas seulement un univers rêvé, un monde d'évasion qui libère des pesanteurs du présent. Si le rêve et la créativité sont de la partie, car il faut dépasser les contraintes du présent et l'ordre des choses qui y règne en maître pour imaginer ce qui n'existe pas, c'est pour être rapidement transformés en desseins réalistes et accessibles. *Imagination et pragmatisme cohabitent donc dans le projet comme anticipation*.

Cette anticipation peut prendre *deux directions*, celle de l'intention et celle de la réalisation.

## 2. Le projet comme intention

*L'intention* est, d'après le dictionnaire, *le fait de se proposer un certain but*. C'est donc une idée de ce qu'on compte faire, de qu'on se propose de réaliser, de ce qu'on veut accomplir. L'intention est toujours explicite. Il ne s'agit pas d'un vague désir qui a du mal à émerger à la conscience de celui qui le porte. Non, l'intention se situe déjà au stade suivant de la prise de conscience : l'acteur peut nommer le résultat de ce qu'il désire. Il concrétise dans un discours le terme de son attente, de la tension transformatrice qui l'anime. Mais ce type de

M E T A

Atelier d'histoire et de projet pour l'éducation

projet reste cependant au stade des idées ; il ne se confond pas avec le travail de sa mise en œuvre.

Cette prise de conscience, cette formulation de l'espérance peut s'exprimer à des degrés variables de clarté et de précision. C'est pourquoi, il convient de distinguer plusieurs types de projet-intention.

### **2.1. Le projet comme souhait**

La forme la plus faible du projet-intention est sans doute celle du *souhait*, l'expression du désir de voir se réaliser une chose, un événement. Point encore ici de vision claire de ce qu'exige la matérialisation de son désir. Le souhait est le premier pas dans l'explicitation d'une réponse à une frustration, sinon analysée, du moins déjà consciente. Ne serait-il pas plus judicieux, d'ailleurs, de parler de *besoin*, terme désignant *ce qui est considéré comme manquant aux conditions de l'existence* ? Le souhait est donc la réponse élémentaire envisagée face à un besoin et estimée apte à l'assouvir.

Certains auteurs, comme J. Vassileff, préfèrent parler du désir<sup>1</sup>. Le besoin est, selon lui, une attitude d'adaptation dans une société de contraintes et de rareté, tandis que le désir est *une forme d'affirmation de soi d'un individu qui ose dire ce qu'il souhaite et qui ose se mettre à l'espérer*. Dans cet esprit, le désir est un élément-clé de l'attitude d'autonomie.

On le voit, le terme désir, tout comme celui de besoin, sont pris ici dans un sens particulier. Ainsi, l'auteur donne au mot désir un sens fort éloigné de son usage courant, celui d'avoir envie. Le mot désir, fort ambigu, pourrait facilement et utilement être remplacé par celui de projection. Selon cette optique, plutôt que de parler de besoin et de désir, nous pourrions parler, d'une part de manque et d'autre part de projection, le projet étant cette projection dans le futur qui permet de dépasser la simple survie. Nous pourrions dire encore que le projet est le passage de l'adaptation à un contexte inéluctable, au souhait de la transformation de celui-ci.

Le concept de besoin reste pertinent, pensons-nous, si l'on admet que l'expression des besoins n'est pas spontanée. Les besoins sont le résultat d'une

---

<sup>1</sup> Voir Vassileff J., "Projet et autonomie", in Courtois B., Josso M.C. (dir.), *Le projet : nébuleuse ou galaxie* ?, Lausanne/Paris, Delachaux et Niestlé, 1997, p. 93-134.

« construction intellectuelle », propre à un acteur social, qui définit le manque en fonction de ce qui fait obstacle à la réalisation de ses intérêts jugés prioritaires. La nature du besoin est toujours relative à un groupe social donné, même pour les besoins dits de base, liés à la survie physique.

Mais le besoin est aussi lié à la frustration qui prend naissance dans une remise en question de son vécu et dans une autre lecture de son expérience sociale. Même si la prégnance du contexte est forte, il n'est pas forcément l'ordre naturel des choses. S'il peut y avoir prise de conscience du caractère historique et donc socialement construit de la situation, alors il y a place pour un refus de ce qui crée de la souffrance. Cette prise de conscience d'un état meilleur possible, le sentiment de manque qui en découle et l'*émergence d'un désir d'autre chose*, est ce que nous appelons un *besoin social*.

Le besoin est donc conscient. L'action sur le terrain montre qu'il existe chez les personnes et les groupes un stade préconscient, une expression de la frustration que certains appellent une aspiration. *L'aspiration, tension non consciente vers un état meilleur*, ne s'exprime donc pas de façon claire, explicite, surtout chez ceux pour qui l'auto-analyse et la maîtrise de la parole ne sont pas choses familières. Les aspirations existent à travers leur traduction en actes, plus qu'elles ne sont formulées. De nombreux actes qualifiés de déviants peuvent être lus comme des « aspirations agies », comme la forme d'une impuissance à formuler positivement des attentes fortes<sup>2</sup>.

Certains auteurs parlent aussi d'*attente*, c'est-à-dire *d'un espoir implicite, mal perçu, non déclaré, qui ne peut pas dire son nom*. L'attente se situe au niveau latent. C'est donc un sens proche de celui d'aspiration. Nous lui préférons cependant ce dernier, à cause de sa dimension dynamique et de l'idée de tension qu'il contient.

## 2.2. Le projet comme visée

Le projet-intention, c'est encore une *visée*. Il faut entendre par là, toujours selon le dictionnaire, *la direction de l'esprit vers un but, un objectif qu'il se propose*. Le regard de l'intention tourné vers une cible donne du sens à l'action

---

<sup>2</sup> Voir sur ce point Beillerot J., Levy G., « Les aspirations au pouvoir collectif dans les institutions », in *Pratiques d'un pouvoir collectif aujourd'hui*, Paris, Payot, 1980.

: projet des sciences qui intime à ses adeptes la mission de “ comprendre les lois qui régissent l'univers ”, projet de la technologie qui veut construire les artefacts qui accroîtront les possibilités humaines, projet de la médecine, de la politique, de l'éducation, etc., autant de visées qui orientent les pratiques de l'action humaine. Le projet comme visée est la direction vers une finalité ultime inspirant la forme que prendront les efforts d'une catégorie d'individus. Elle est aussi l'expression des raisons qui justifient qu'ils s'y investissent : sa légitimité, en quelque sorte.

### **2.3. Le projet comme programme**

Enfin, la troisième forme que prend le projet-intention est celle de *programme*. Nous entrons ici de plain-pied dans l'univers de la conception, domaine ignoré par les deux sens précédents du projet-intention. Si la visée donne le sens que doivent prendre les efforts de réflexion, pour que le souhait ou l'aspiration ait une chance de devenir réalité, il reste à dessiner le chemin qui va y conduire. C'est le projet-programme. Le rêve se précise. La raison s'en empare pour le traduire dans les contraintes de la réalité. Des choix sont faits, car il faut inscrire le projet dans un espace et un temps donnés. Les conditions et les moyens de son exécution sont étudiés. S'élabore ainsi un guide pour l'action. Le programme est donc *la suite d'actions qu'on se propose d'accomplir pour arriver à un résultat*.

Le travail de conception aboutit, habituellement, à deux types de produits. Le premier est le *dossier*. Pour répondre à la demande d'un commanditaire, pour lui faire des propositions ou pour obtenir des financements de la part d'organismes bailleurs de fonds, les promoteurs d'un projet doivent produire des discours. Ces discours, souvent écrits, sont des justifications de l'action qu'ils comptent entreprendre, *dans lesquelles figurent généralement, les objectifs, les grandes étapes de l'action et les moyens à rassembler pour réussir à atteindre les objectifs*.

Un autre type de projet-programme, est le *schéma-directeur*. Ici, ce n'est plus l'information des décideurs qui est poursuivie mais la programmation de l'action elle-même. Il s'agit de se donner une « conduite », la plus précise possible, de ce qu'il faudra faire pour mener à bonne fin le changement envisagé. Le schéma-directeur *cherche à prévoir le déroulement précis de l'action et la*

*forme que prendra la mobilisation des ressources nécessaires à chaque étape de sa réalisation. Il répartit le travail entre les multiples intervenants.*

Dossier et schéma-directeur sont, dans leur contenu, fort proches. Cependant, il est utile de les distinguer car ni leurs destinataires, ni leurs fonctions ne sont les mêmes. Le premier s'adresse à des commanditaires ou des « financeurs », le second aux réalisateurs, aux exécutants et aux gestionnaires. La fonction du premier est de convaincre de la pertinence de l'innovation à réaliser et de la « faisabilité » de la chose ainsi que d'identifier les ressources nécessaires. La fonction du second est de servir de guide pour l'action, de référence à chaque étape de la concrétisation, en précisant qui doit faire quoi, avec quels moyens et à quel moment. C'est pourquoi, dossier et schéma-directeur ne peuvent être considérés comme des produits identiques ni dans leur contenu, ni dans leur écriture. Le fait qu'ils parlent de la même chose ne suffit pas pour les fondre dans un document unique.

### **3. Le projet comme réalisation**

Le projet-intention se distingue du projet-réalisation. Quand une personne s'emploie à réaliser ses intentions, ne dit-on pas aussi qu'elle mène un projet ? L'accent est mis ici sur les activités liées à l'exécution d'une intention, au-delà de la programmation. La *réalisation* est donc *l'action de rendre réel. Elle concerne toutes les démarches qui concrétisent expressément des intentions affichées.*

#### **3.1. Le projet comme fabrication**

Depuis longtemps, le terme projet est utilisé dans l'industrie pour parler de l'organisation de la production et de la production elle-même<sup>3</sup>. Dans le domaine de la technologie, on réalise des projets, entendez par-là, qu'on fabrique des objets. Le projet-réalisation, c'est d'abord le projet comme *fabrication*, c'est-à-dire *la production d'objets matériels*<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Dans le monde de l'industrie, le terme projet est aussi utilisé dans les autres sens. Ainsi, l'expression « projet industriel » renvoie aussi bien à la visée de l'entrepreneur industriel, au dossier relatif à une nouvelle production, au schéma-directeur de celle-ci, qu'à l'activité productive elle-même. Nous ne retenons, ici, que le dernier sens.

<sup>4</sup> Voir Maire F., Brument J.M., *Conduite de projet industriel*, Paris, Editions d'Organisation, 1988. Certains pédagogues ont construit une formation technologique scolaire de base autour de

Constatons le glissement sémantique ainsi opéré. À l'origine, le projet relève du registre de la conception. Il est la visualisation d'un dessin<sup>5</sup>. Vient alors le temps de la réalisation. Mener ou réaliser un projet signifie toujours que le projet, au sens strict, est le canevas précédant l'action, celui qui l'inspire et la balise. Mais progressivement, le mot projet s'étend à la mise en pratique elle-même, à la matérialisation comme telle. Si bien que le langage courant actuel étend à l'acte de faire, la notion de projet.

### 3.2. *Le projet comme action*

Le mot projet est encore utilisé pour nommer un autre type de réalisation, le projet-action. Nous ne sommes plus, maintenant, dans le registre du matériel, mais dans le monde de l'humain. Le mot *action* est pris ici dans le sens *d'activité de transformation de la réalité sociale, dans le registre individuel ou collectif*. La sociologie de l'action a d'ailleurs consacré le terme d'*acteur social* pour parler de celui *qui prend part à cette activité de changement*. Le projet-action est donc *le travail de transformation d'une situation, à partir d'un plan établi*.

Il peut être utile de distinguer, parmi les exemples multiples de projet-action, ceux qui relèvent de la formation et ceux qui concernent l'action sociale.

*Les projets centrés sur la formation* sont ceux dont la *finalité est l'action éducative*. Ce qui est premier, dans ce cas, ce sont les apprentissages (qui peuvent appartenir à trois domaines : le domaine cognitif, le domaine sensorimoteur et le domaine socio affectif). Dans ce cas, l'action, la réalisation, autrement dit le projet, sont utilisées comme médiateurs et non recherchées pour elles-mêmes. L'apprentissage est le produit attendu d'une action, d'une réalisation qui devient, alors, un prétexte à former.

Il ne faut pas confondre, cependant, les projets centrés sur la formation et les projets de formation. Ces derniers appartiennent au registre des projets-intentions puisqu'il s'agit, ici, de construire des dispositifs de formation. *Le projet de formation est le discours organisé qui programme un plan de forma-*

---

cette conception. Voir Rak I. et alii, *La démarche du projet industriel. Technologie et pédagogie*, Paris, Foucher, 1992.

<sup>5</sup> C'est l'usage que l'architecture fait du terme projet, en lui donnant le sens d'esquisse, maquette, etc.

tion<sup>6</sup>. Les projets centrés sur la formation correspondent à des actions menées avec des personnes dans un but de formation.

#### Petit appendice sur l'utilisation du mot projet en éducation

La littérature éducative est prolixe en vocables utilisant le terme projet. Outre le projet de formation déjà mentionné, le monde de l'éducation parle encore de projet éducatif, de projet pédagogique, de projet d'établissement, de projet de quartier (de secteur, de zone, d'entité), de projet personnel, de projet professionnel, de projet d'apprentissage, de projet d'action éducative. En utilisant la grille décrite ci-dessus, tentons de clarifier ces différentes notions<sup>7</sup>.

*Projet éducatif et projet pédagogique* correspondent à des projets-intention, exprimant au niveau d'une organisation, des visées et des souhaits, puisqu'ils peuvent être définis comme les finalités et les priorités qui sont proposées au niveau d'une grande communauté éducative (la société ou l'organisation, l'établissement). Nous nous situons ici au niveau du discours et, au sein de celui-ci, dans le registre des principes et non de la programmation.

La littérature spécialisée fait souvent, mais pas toujours, une distinction entre les deux termes. Le projet éducatif serait une écriture d'intentions générales, tandis que le projet pédagogique serait la traduction de ces intentions larges en objectifs plus précis à destination d'un acteur social plus restreint, souvent l'établissement, voire parfois le groupe (projet pédagogique d'une équipe novatrice, par exemple).

Le *projet d'établissement* ou projet d'école est lui aussi un projet-intention qui se veut le schéma directeur de la conduite du changement au niveau d'un établissement. Nous entrons ici dans la programmation puisque qu'il s'agit d'ordonner un ensemble d'actions et de leur donner un plan de déroulement.

---

<sup>6</sup> Une méthodologie du projet-intention entendu comme plan de formation, est exposée dans Jonnaert Ph., *De l'intention au projet. Construire un projet de formation*, Bruxelles, De Boeck, 1993.

<sup>7</sup> Certains de ces concepts sont repris librement à Best F., « Pour vous retrouver dans le labyrinthe du projet », *Cahiers Pédagogiques*, n°220, janvier, 1984, p.16; d'autres proviennent de l'ouvrage du Ministère de l'Éducation nationale, *Le projet d'école*, Hachette, 1992, ou encore de Not L., Bru M., (dir.), *Où va la pédagogie du projet ?*, Editions universitaires du Sud, 1987.

Le *projet de zone* est la charte qui associe différents établissements scolaires et des acteurs sociaux en vue de donner une cohérence globale aux actions menées dans une zone (comme une ZEP, zone d'action prioritaire).

Le *projet personnel* est utilisé dans deux sens différents, voire trois. Dans la majorité des cas, il renvoie à la projection que l'individu fait de lui-même dans un futur plus ou moins éloigné. À cette projection est assortie une réflexion sur les moyens à mobiliser pour atteindre ce nouvel état. Il s'agit ici, pour un individu, soit d'un souhait, soit d'un schéma-directeur, selon que la stratégie envisagée pour la réalisation personnelle est précisée ou non.

Quelques auteurs, spécialement les promoteurs de la gestion mentale<sup>8</sup>, parlent aussi du projet personnel comme d'une visée à l'égard de l'apprentissage. Pour eux, en effet, il n'est pas d'apprentissage possible sans une volonté de s'approprier le savoir, sans une implication personnelle dans l'activité d'apprendre. C'est, en quelque sorte, la traduction d'une motivation dans un engagement cognitif.

Le *projet professionnel* est un projet personnel circonscrit au domaine de l'avenir professionnel.

Quant au terme de *projet d'apprentissage*, il est souvent utilisé pour désigner un projet personnel circonscrit au domaine de l'étude.

La locution *projet de formation* est, elle aussi, ambiguë. En effet, tantôt elle est équivalente à celle de projet personnel circonscrit dans le domaine de la formation (comme projet d'apprentissage), tantôt elle désigne le schéma directeur d'un nouveau dispositif de formation à mettre en place. Dans le premier cas, il s'agit du projet d'un individu, dans le second, celui d'une équipe ou d'une institution.

Enfin, le *projet d'action éducative* est l'action menée avec un groupe d'élèves. C'est donc un projet-action centré sur la formation. Quand on parle de pédagogie du projet, on fait référence, dans la majorité des cas, à la conduite de projets d'action éducative<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Voir, par exemple, de La Garanderie A., *Comprendre et imaginer. Les gestes mentaux et leur mise en œuvre*, Paris, Le Centurion, 1987. C'est aussi l'optique des didacticiens de la pédagogie « Logo », comme Papert S., *L'enfant et la machine à connaître. Repenser l'école à l'ère de l'ordinateur*, Paris, Dunod, 1981.

<sup>9</sup> La littérature pédagogique officielle en France emploie encore les termes de *projet d'inté-*

Les projets centrés sur l'action sociale sont ceux qui visent en priorité un but de transformation du contexte social des acteurs. L'enjeu, ici, est d'obtenir des modifications du cadre de vie ou de travail des intéressés.

#### À l'origine de la pédagogie du projet

Bien que mise en avant dans les années 1980, la pédagogie du projet n'est pas un courant pédagogique nouveau. Il semble que son premier théoricien ait été John Dewey<sup>10</sup>. Dans les années 1930, il parle de projet comme « intention ». « On identifie la liberté au pouvoir de concevoir des projets, de les traduire en actes... Un authentique projet trouve toujours son point de départ, dans l'impulsion de l'élève... Le projet suppose la vision d'un but »<sup>11</sup>.

Mais, pour cet auteur, le projet n'est pas seulement un désir, une intention, voire un but. Il est aussi une organisation des moyens pour réaliser ce but. Le projet est donc aussi une « réalisation ». Cette organisation, nécessaire à la réalisation, est précisément le travail de l'intelligence. « Le projet suppose la vision d'un but. Il implique une prévision de conséquences qui résulteraient de l'action qu'on greffe sur l'impulsion de départ. La prévision des conséquences implique elle-même le jeu de l'intelligence. »<sup>12</sup> « Un projet diffère d'une impulsion première et d'un désir par le travail qu'il suppose, travail d'élaboration selon un plan et une méthode d'action basée sur la prévision des conséquences dans certaines conditions données »<sup>13</sup>. Le projet revêt un caractère formatif parce qu'il est prévision et planification.

Comme le projet est aussi une réalisation, John Dewey accorde une grande importance au plan d'action : « La question des moyens d'action se substitue donc à celle des fins souhaitées »<sup>14</sup>.

---

gration, pour parler des objectifs et des moyens mis en œuvre, aboutissant à un contrat entre la famille et l'équipe éducative et thérapeutique, pour intégrer un enfant handicapé dans une école ordinaire.

<sup>10</sup> Voir Pelletier D., *Activités pédagogiques. Pédagogie du projet*, sur [www.pistes.fse.ulaval.ca](http://www.pistes.fse.ulaval.ca).

<sup>11</sup> Dewey J., *Expérience et éducation*, Bourrellet et Cie, 1947, p. 75.

<sup>12</sup> Ibidem, p. 75.

<sup>13</sup> Ibidem, p. 77.

<sup>14</sup> Ibidem, p. 78.

Dans la pensée de ce père fondateur de la pédagogie active, nous trouvons déjà tous les ingrédients de ce qui se fera, plus tard, au nom de la pédagogie du projet.

Le succès du mot projet s'explique par le fait que la notion de projet véhicule l'idée d'une articulation entre la conception et la réalisation, l'accent étant porté tantôt, sur la conception tantôt sur la réalisation. Au fond, il n'y aurait projet que s'il y a combinaison des deux dimensions. Une intention qui ne chercherait pas à se concrétiser ne serait que rêverie ; une réalisation qui n'aurait pas été pensée ne serait qu'agitation. *Le projet* est donc bien *une action pilotée, autrement dit, une action imaginée, préparée et régulée.*