

« De la référence à la coordination : l'affirmation d'une fonction d'avenir »

Le terme de *référent* a longtemps fait parti du glossaire obligé de l'action sociale et médico-sociale sans que l'on sache toujours quelle en était l'origine, la consistance ou la pertinence... Dans la plupart des cas, cette appellation s'avérait coutumière et à géométrie variable selon les établissements et les services. Aujourd'hui elle tend à muer vers une fonction beaucoup plus définie et balisée par des fiches de mission précises : celles de *coordinateur*. On peut admettre que ces deux postures professionnelles – référent et coordinateur – puissent tour à tour se superposer ou s'avérer différentes et complémentaires à condition de les déterminer clairement.

Leur origine commune est le souci d'introduire de la cohérence et un certain niveau d'expertise dans un processus éducatif, thérapeutique ou d'accompagnement. Ce souci prend de plus en plus d'importance du fait de la diversité et spécialisation des intervenants, du travail en réseau et en partenariat, du fait de l'évolution de dispositifs plus souples et plus modulables, du fait de la primauté ascendante du domicile et de l'amorce du processus de désinstitutionalisation. Selon nous, cette nouvelle fonction est appelée à un avenir certain et à s'exercer également, dans le futur, en dehors du cadre des établissements traditionnels.

La référence : histoire d'une dérive

Lorsqu'on questionne les professionnels d'un établissement ou d'un service en action sociale ou médico-sociale à propos de ce terme aussi récurrent que la fameuse « réunion de synthèse », on obtient généralement autant de réponses que d'interlocuteurs et le surgissement de vastes débats... mettant ainsi en évidence le caractère très impressionniste et très subjectif de la formule. Le terme de référent est devenu une espèce de pseudo-évidence dont l'origine s'est perdue... et pour cause. Notons d'emblée que l'adjectif *référent(e)* que l'on utilise couramment dans nos secteurs à l'endroit des éducateurs n'existe pas dans le dictionnaire de la langue française ! Seul le substantif existe et désigne un objet de la linguistique. Employé dans le sens qui lui est donné dans les secteurs qui nous intéressent, le terme

provient de l'anglais *to refer*¹, signant par-là l'origine d'une appellation issue des pratiques hospitalières nord-américaines. Nous sommes ainsi passés historiquement du « médecin référent² », supervisant une démarche thérapeutique outre-Atlantique, à une transposition des plus vagues dans le champ de l'éducation spéciale par le biais des pratiques de psychothérapie de groupes débarquées d'Amérique dans les années soixante. C'est donc avec le vocabulaire de psychiatres et de psychothérapeutes que le terme a pénétré des secteurs social et médico-social, à l'époque sous complète influence.

Mais le vocable devait subir au passage un notable gauchissement. En effet, si le référent thérapeutique possédait au départ un rôle défini et une expertise reconnue, le terme s'est progressivement affadi dans les secteurs qui nous intéressent – et notamment dans les établissements – pour désigner très souvent un personnel de proximité qui gère la vie courante d'une personne bénéficiaire, son argent de poche, ses rendez-vous de santé, etc.

« Le rôle de référent paraît irrémédiablement associé à la fonction d'éducateur comme le souligne la seule allusion officielle »

Le « professionnel référent » est donc celui auquel un bénéficiaire, client ou usager se référerait et s'adresserait en particulier, certes, mais pour quoi faire ? S'agit-il d'une référence experte, comme dans les domaines de santé, ou bien d'une référence pratique (comme celle que nous venons d'évoquer précédemment) ou bien encore d'une référence affective et cognitive, ce que semblait bien souvent vouloir revendiquer l'*éducateur référent* au travers d'un rôle de repère psychosocial, voire d'une relation transférentielle, aux beaux jours d'une psychanalyse triomphante dans les établissements ? Dans le même ordre d'idées, n'était-il pas question de recréer une image parentale (en lien avec le mythe fondateur du « couple éducatif ») au sein d'établissements comprenant de nombreux intervenants et proposant une vie collective – certains d'entre eux ayant instauré d'ailleurs une bi-référence éducative ? Notons encore que le terme de référent a été essentiellement accolé à celui d'*éducateur* au sein des ESMS, y compris de l'Aide sociale à l'enfance... « Enseignant référent » étant une appellation plus récente qui renvoie à un rôle externe et plus délimité.

Le rôle de référent paraît donc irrémédiablement associé à la fonction d'éducateur comme le souligne la seule allusion officielle, celle de l'article D312-59-10 du Code de l'action sociale et de la famille : **« La fonction de référent est**

¹ *To refer* signifie renvoyer, adresser, soumettre. Notons que *referee* désigne un arbitre. Francisé, le terme référent évoquerait la personne à laquelle on s'adresse de manière privilégiée.

² Notons qu'en France le terme de « médecin traitant » s'est imposé à la place de médecin référent, un temps utilisé, pour ne pas créer de confusion : notre médecin habituel (médecin traitant) n'est en effet pas exactement un médecin référent.

assurée au sein de l'équipe éducative. Elle favorise pour chaque enfant, adolescent ou jeune adulte accueilli et sa famille la continuité et la cohérence de l'accompagnement. Ses modalités de mise en œuvre sont prévues par le projet d'établissement. » Soulignons au passage que la fonction éducative est bien associée au stade d'enfant, d'adolescent ou de jeune adulte et que l'équipe éducative, dont les membres sont précisés plus avant dans le même article, comprend également les Maîtresses de maison.

C'est plus récemment, et en phase avec l'évolution des textes, notamment avec l'introduction des projets personnalisés et d'une recherche plus poussée de participation des bénéficiaires et de leurs familles, que l'éducateur référent a été investi d'un rôle plus technique : assurer la continuité et la cohérence de l'accompagnement personnel, pour reprendre les termes du Code. Reste à définir, bien entendu, ce que l'on entend par cette formule aussi intéressante que vague. Par chance, si les textes demeurent parfois flous, les réalités imposent leurs contingences et donnent des idées, les expériences faisant le reste...

La nécessité structurelle d'une nouvelle expertise

Une nouvelle expertise³ se fait jour du fait même de l'évolution considérable des secteurs de l'action sociale et médico-sociale, de leur professionnalisation croissante (et donc également de leur technicisation), des attentes de plus en plus précises de leurs bénéficiaires, de la complexification des structures et de la demande montante de performance. Pour le sujet qui nous intéresse, cette expertise peut ressortir à la conduite de projets et à l'accompagnement de parcours personnels au sein de réseaux de plus en plus évolutifs et diversifiés.

Les publics ne sont désormais plus réductibles à des catégories trop restrictives et sans réel fondement sociologique, comme les « handicapés » ou les « handicapés mentaux, moteurs ou sensoriels », les « autistes », etc. L'évolution des sciences humaines et les nouvelles classifications internationales (CIH, CIF) qui en ont découlé ont modifié la donne et dissocié les causes des conséquences, c'est-à-dire distingué la multitude de facteurs entraînant des restrictions de capacités et de participation sociale et la « situation de handicap » qui pouvait éventuellement en résulter. La résultante en est la reconnaissance de la *singularité* de chaque personne en situation de handicap et la spécificité de chaque parcours. S'en est logiquement

³ Nous renvoyons sur ce point au très pertinent ouvrage d'Akim Guellil et de Sandra Guiton-Philippe, *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale*, ESF, 2009. Les auteurs pointent notamment que « la montée en importance de l'expertise en catégorie professionnelle ressort du mouvement d'harmonisation des systèmes éducatifs européens, engagé par le processus de Bologne (1999). »

suivie une prise de conscience des nécessaires personnalisations des prestations et des modalités d'accompagnement. Le fait de prôner chaque fois que possible du sur-mesure incite à des projets d'accompagnement à géométrie variable, à l'intervention de multiples partenaires, au développement de relations avec des acteurs très divers et à des interventions au sein d'espaces différents.

« La référence ou la coordination peut ressortir à la conduite de projets et à l'accompagnement de parcours personnels au sein de réseaux de plus en plus évolutifs et diversifiés »

C'est ce processus global que nous venons de décrire qui entraîne la *désinstitutionnalisation*, qui n'est pas la fin des institutions mais le dépassement des établissements traditionnels issus du modèle psychiatrique historique⁴. De nouvelles organisations plus satellitaires⁵ en découlent, constituées de plates-formes de services et parfois d'entrelacs de pôles ressources. Cette complexité structurelle nouvelle, combinée avec la diversification des situations et des parcours que nous évoquions, entraîne obligatoirement le besoin d'un pivot, d'un fil rouge, bref, d'un coordinateur capable de gérer la continuité dans le temps et la cohérence dans l'espace d'un accompagnement singulier. C'est cette expertise qui est en train d'émerger fortement et qui peut se confondre avec la fonction de référent – si celle-ci s'avère bien définie encore une fois.

La fonction de coordination inhérente à la personnalisation de l'accompagnement

Nous venons d'évoquer le caractère indispensable d'un « fil rouge » afin de gérer dans le temps une démarche de projets personnalisés, si l'on veut que ces derniers soient réellement mis en oeuvre et suivis d'effets. Ce constat n'a rien d'un axiome mais s'appuie sur de très abondantes expériences de terrain. Il existe d'ailleurs actuellement de nombreux établissements où cette fonction se met en place et d'autres, moins nombreux, où elle existe depuis plusieurs années⁶. Certains ESMS ont attribué cette gestion des projets personnalisés aux éducateurs dits référents, tandis que d'autres ont préféré différencier les rôles de *référent* (parce que celui-ci leur semblait précisément porteur d'une signification historique plus restrictive que nous avons rappelée précédemment) et de *coordinateur de projet*. Dans ce dernier

⁴ Jean-René Loubat, « Faut-il avoir peur de la désinstitutionnalisation ? », in *ASH* n°2701, 18 mars 2011.

⁵ Expression imagée désignant des organisations qui tournent autour de l'utilisateur selon un modèle orbital et non plus pyramidal.

⁶ Par exemple, l'IME de Rosny-sous-bois « *Les Dix milles rosiers* » possède des coordinatrices de projet à temps plein depuis une dizaine d'années. Ces professionnelles ont ainsi réellement acquis une expertise et une qualification certaines.

cas, il est intéressant de constater que l'on peut ainsi disposer d'un binôme des plus pertinents : le référent et le coordinateur visant à constituer un duo parfaitement complémentaire⁷ : en quelque sorte, celui du « fantassin et de l'aviateur ».

Dans d'autres situations, de moins en moins rares d'ailleurs, les coordinateurs représentent des professionnels spécialement embauchés à cet effet sur la base d'un profil ad hoc ou bien résultent d'une évolution de carrière consentie, d'un véritable *empowerment*. En effet, il est des personnels possédant une expérience de plus de vingt ans en tant qu'éducateurs spécialisés qui aspirent à d'autres modalités d'exercice professionnel sans toutefois vouloir devenir chef de service – qui représente un tout autre métier qui n'a plus rien à voir avec l'éducation ou l'accompagnement. Ce sont généralement ces praticiens qui voient en cette nouvelle fonction de coordinateur une ouverture inespérée, tandis qu'à l'heure actuelle il n'existe aucune promotion possible dans le cadre de conventions obsolètes...

« Des éducateurs spécialisés d'expérience aspirent à une évolution sans toutefois vouloir devenir pour autant chefs de service »

Quoi qu'il en soit, le cas de figure qui s'impose le plus couramment veut que les éducateurs spécialisés soient mis en position de coordinateurs de projets personnalisés – notons au passage que le référentiel métier évolue bien dans ce sens. Il s'agit même d'une position somme toute assez naturelle, du fait de leur niveau de technicité (ils sont en train d'être reconnus « équivalent Bac + 3 »), de l'aspect généraliste de leur formation, du fait de leur champ professionnel qui comprend par essence le développement et la promotion dans le temps d'un enfant, d'un adolescent ou d'un jeune adulte. À l'endroit d'adultes, le vocable d'éducateur ne peut plus convenir, il sera alors question d'accompagnateur, pratiquant de l'accompagnement social, du *coaching* social, du conseil relationnel ou du développement personnel. Dans des services comprenant des équipes de plus en plus pluriprofessionnelles, nous pouvons convenir que l'éducateur spécialisé est bien l'acteur qui peut transcender les spécialités techniques, paramédicales ou pédagogiques, pour être celui qui conserve une vision d'ensemble de la situation de la personne bénéficiaire.

Une évolution du métier d'éducateur spécialisé ?

⁷ Il nous paraît tout à fait possible de distinguer les deux rôles qui possèdent des utilités différentes, notamment dans les internats pour des raisons pratiques : le rôle de référent est alors attribué à un personnel de proximité, tel un AMP, un Moniteur-éducateur ou un Aide-soignant ; le rôle de coordinateur de projet est attribué à un Educateur spécialisé.

Bref, l'éducateur spécialisé est en train de voir se transformer progressivement sa fonction au travers de la technicisation de ce rôle de coordinateur (ou référent nouvelle mouture). Notons que cette coordination ne concerne pas uniquement celle des projets personnalisés – même si nous avons insisté sur celle-ci du fait qu'elle nous paraît la plus en phase avec l'acceptation de référent et avec la formation d'éducateur spécialisé. Tel que nous pouvons le constater dans nombre d'établissements, il peut s'agir également d'une « coordination d'unité, d'équipe ou de service », voire d'une « coordination d'activités ». Cette évolution est-elle fatale peuvent se demander certains professionnels ? Elle a de fortes chances de l'être... Explications :

La boutade qui faisait sourire, il n'y a pas si longtemps, était la suivante : « éducateur spécialisé... mais spécialisé en quoi ? Silence ». Bien entendu, c'est l'éducation qui est *spéciale* et non l'éducateur en soi. Mais la boutade contient sa part de bon sens : l'éducateur spécialisé est paradoxalement un généraliste à l'intérieur de l'éducation spéciale. Ce généralisme aurait pu représenter un plus si l'éducateur spécialisé avait su toujours occuper une fonction de technicien supérieur en travail social. Mais ce ne fut pas le cas... Force est de constater que les éducateurs se sont retrouvés bien plus souvent en position d'exécutants que de techniciens supérieurs. Une certaine confusion ou superposition de rôles s'est ainsi installée sur le terrain entre Éducateur spécialisé, Moniteur-éducateur, Aide médico-psychologique, Conseillère en économie sociale et familiale, Éducateur de jeunes enfants, Élève éducateur, voire Maîtresse de maison ou même Emploi jeune.

Comment en est-on arrivé là ? L'évolution rapide des politiques en matière d'action sociale et médico-sociale au cours de l'après-guerre, en prise sur une évolution sociétale non moins véloce, amena l'émergence incessante de nouveaux besoins, de nouveaux dispositifs, de nouveaux établissements. Par commodité, l'éducateur fut mis à toutes les sauces : celui-ci n'exerça plus en référence au concept d'éducation, mais devint un polyvalent de l'action sociale et médico-sociale, un « technicien de la relation » ; cette polyvalence même signera sa fin. Bien entendu, il ne s'agit en rien de la fin professionnelle des personnes qui exercent en qualité d'éducateurs, mais de la fin d'un mode d'exercice, d'une conception de l'intervention sociale qui devra se repositionner.

En effet, plus d'une vingtaine de conditions d'exercice du métier d'éducateur spécialisé sont repérables... Comment peut-on soutenir aujourd'hui l'idée qu'un même professionnel puisse être l'homme de la situation auprès d'enfants avec autisme, de personnes âgées dépendantes, d'adultes déficients intellectuels, de SDF, puisse mener des actions en milieu ouvert, assurer de la prévention, une aide à l'insertion professionnelle en entreprise, une aide au logement ou bien exercer en Unité d'éducation renforcée ? Une telle polyvalence, relevant des *Travaux d'Hercule*, n'est plus guère crédible tant les compétences exigées sont devenues précises. D'autre part, il est clair que ces populations les plus diverses ne relèvent pas toutes à

proprement parler d'une « action éducative », ou bien alors le terme ne présente plus aucun contenu identifiable.

« Les éducateurs spécialisés sont concurrencés par d'autres professionnels à la formation plus pragmatique et moins coûteux »

Qu'en est-il aujourd'hui ? Les éducateurs spécialisés sont concurrencés par d'autres professionnels à la formation plus pragmatique et moins coûteux ; si l'on continue de les employer pour des tâches similaires à celles d'autres professionnels, alors qu'ils sont mieux rémunérés, cela revient à les condamner à disparaître d'un large champ de l'action sociale et médico-sociale (car les financeurs ne sont plus d'accord pour rétribuer différemment des personnels déclarés faire la même chose...). Il convient donc de les repositionner à un niveau plus élevé afin de justifier leur rémunération. Ce faisant, ils se feront plus rares, ce qui est déjà le cas dans le secteur adulte de l'action médico-sociale. Par ailleurs, le phénomène d'aspiration, que nous décrivons depuis longtemps, qui tire vers le haut le personnel cadre (directeurs, directeurs-adjoints, chefs de service) entraîne la nécessité de disposer de personnels intermédiaires entre les cadres et les personnels de terrain : d'où la multiplication de ces coordinateurs d'unités ou d'équipes.

De fait, cette évolution n'est pas choquante et se trouvait même inscrite dans l'émergence historique des moniteurs-éducateurs : en effet, si l'on s'en tient au contenu pragmatique des formations initiales, le métier d'éducateur spécialisé était axé sur la maîtrise d'une stratégie éducative qui se caractérisait par des capacités d'observation, de diagnostic et la maîtrise d'un projet de développement ; la formation de moniteur-éducateur, quant à elle, mettait davantage l'accent sur l'animation d'activités et de groupes. Comme son appellation l'indiquait, le moniteur-éducateur devait être un assistant de l'éducateur spécialisé⁸. L'histoire en voulut autrement et ces fonctions se sont progressivement confondues. Puis vinrent les Aides médico-psychologiques, d'abord formés plus spécialement pour intervenir auprès de personnes âgées et de personnes dépendantes, puis occupant progressivement le terrain de l'accompagnement de proximité, voire de l'éducation⁹ dans les situations de la vie quotidienne. Soyons lucides, les AMP sont appelés à remplacer les ES dans nombre de cas. Répétons-le, si ces derniers veulent survivre, ils sont nécessairement conviés à reconquérir pour le moins une place de technicien supérieur.

Nous pouvons constater que les professionnels qui sont investis depuis plusieurs années de ces fonctions de coordination, et que nous avons pu rencontrer, partagent un point commun : ils ne regrettent jamais ce changement de position, quelques

⁸ Notons que ce fut, une fois encore, le modèle sanitaire qui fit référence : le moniteur-éducateur devait être à l'éducateur spécialisé ce que l'aide-soignante était à l'infirmière.

⁹ Il est clair que la formation d'AMP inclut de plus en plus d'aspects éducatifs et de l'ordre de l'apprentissage.

soient éventuellement les difficultés rencontrées. Certes, nous n'avons pas la prétention de détenir une statistique exhaustive... il ne s'agit que d'échantillons ici ou là, en fonction de nos interventions. Nous pouvons toutefois distinguer les coordinateurs de projets, qui investissent assez aisément cette fonction et qui parviennent généralement sans trop de problèmes à la faire reconnaître, et les coordinateurs d'unités qui remplissent des tâches très diverses et peuvent être à tort assimilés à des sous-chefs de services (voire à des « petits chefs¹⁰ »). Il est vrai que cette dernière fonction mérite tout particulièrement d'être bien délimitée car elle s'avère moins claire que celle de coordinateur de projets.

Encore faut-il que ces éducateurs spécialisés de formation soient reconnus dans ces nouvelles fonctions, ce qui n'a rien d'évident : les corporatismes latents, la revendication par certains d'exercer leur métier de façon quasi libérale (sans l'être), les effets de prééminence implicite de la part de certains professionnels, grèvent d'autant la reconnaissance de praticiens qui font parfois figure de parents pauvres, de gentils animateurs d'après la classe ou d'après les séances de rééducation (même si les situations s'avèrent extrêmement variées). Se pose encore la question de savoir comment libérer du temps à un éducateur spécialisé pour exercer cette fonction (c'est-à-dire transférer des tâches ou les reconsidérer), ce qui interroge en cascade l'organisation globale de l'établissement et la distribution des fonctions¹¹. Ce qui ne pose la plupart du temps pas d'insurmontables problèmes techniques mais surtout de l'ordre de la résistance au changement. Précisément, en rapport avec ce dernier point, il convient d'informer et de former davantage les professionnels concernant ces bouleversements, de démystifier les craintes, d'offrir des alternatives claires. Comme l'évoque François Noble, directeur de l'ANDESI : « Le changement s'effectue plus facilement si le personnel est informé, s'il comprend et s'approprie les enjeux des transformations demandées dans les pratiques¹². »

De la Révolution industrielle à 68, en passant par Vichy

L'histoire des secteurs qui nous intéressent explique l'évolution du rôle d'éducateur : les premières écoles d'éducateurs font référence à une posture charismatique et un idéal philosophique et moral (chargées d'arrières pensées politiques, diront les pourfendeurs du travail social). Elles sont nées de « l'invention de l'enfant » au XIX^e, comme l'évoque Philippe Ariès, et par conséquent de la pédagogie comme outil orthopédique¹³. L'éducateur

¹⁰ Jean-René Loubat, « Le coordinateur : piège ou cadeau », *Lien social* n°550, 2 novembre 2000.

¹¹ Nous abordons longuement ces questions dans notre ouvrage *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2006, notamment dans le chapitre 7 : « Manager les compétences ».

¹² F. Noble, « Diriger et manager une entreprise associative d'action sociale », in *Manuel de direction* (dir. F. Batifoulier), Dunod, 2011.

¹³ Cette vision apparaît très forte dans des mouvements chrétiens éclairés qui voient dans l'éducation un des principaux moyens d'améliorer la société et l'homme et d'extraire les populations ouvrières de la dualité de l'avalissement industriel (décrit par Engels, Dickens ou Zola) et de l'alternative socialiste anticléricale – luttant ainsi contre la déchristianisation...

est né de la vision d'un parent idéal, nourrie des encyclopédistes, de l'*Émile* de Rousseau, et de tous les religieux pédagogues qui ont parsemé le XIX^e. Nombre d'écoles de travail social furent fondées au début du XX^e siècle par des religieux ou des militants confessionnels, comme l'École pratique de formation sociale, l'École libre d'assistance privée (fondée par l'abbé Viollet), l'École normale sociale ; les protestants ne devaient pas être en reste, fondant par exemple l'École pratique de service social en 1913. En 1942, l'abbé Plaquevent crée la première école d'éducateurs : l'Institut pédotechnique de Toulouse (aujourd'hui l'IRFCES Saint-Simon) dans le sillon de son ouvrage, *Pour l'essor du catholicisme en France* (nous sommes sous le régime de Vichy). Il fondera d'ailleurs une association intitulée sans surprise *L'Essor*.

Les premières écoles d'éducateurs sont des internats qui tiennent du camp scout et du séminaire ; elles font obligation d'une vie communautaire où l'on partage tout : on partage le gîte avec le directeur (un ancien, un guide, un pasteur) et l'on mange tous à la même table avec les enfants. Le métier est alors une vocation, un engagement personnel, un don de soi. Ce mode de fonctionnement laissera durant longtemps des traces dans les écoles de travailleurs sociaux, relayé par le communautarisme baba-cool ou les utopies autogestionnaires. Nombreuses sont celles qui mettront en place des camps ou des stages ressemblant à s'y méprendre à cette philosophie de départ. Le fonctionnement de divers lieux de vie ou communautés éducatives reproduit encore intégralement une telle optique.

Pourquoi pas. Simplement, il faut bien convenir que nous avons alors affaire à une posture quasi sacerdotale, puis militante, et non à une « activité professionnelle ». La professionnalisation de l'éducateur interviendra plus tard, par commodité historique, parce qu'il fallait remplacer les acteurs des congrégations par des laïques, autant pour des raisons pratiques : la diminution des vocations, que pour des raisons administratives et idéologiques : remplacer les œuvres religieuses par un corps franc, plus ancré dans la société civile et la laïcité républicaine, préfigurant la totale reprise en main par l'État qui est en train de s'achever en ce début de XXI^e siècle.

Que fait un coordinateur (ou référent) en charge des projets personnalisés ?

La première question soulevée, et qui suffit à positionner la coordination de projets (ou la référence comprise en ce sens) dans l'organigramme, est celle de savoir s'il s'agit d'une fonction à temps partiel ou à temps plein. Pour notre part, nous défendons depuis longtemps qu'il s'agit d'une fonction à part entière et à temps plein, non pas selon un principe dogmatique mais selon des arguments précis fondés sur moult expériences dans les ESMS. Le coordinateur de projet représente un interlocuteur privilégié vis-à-vis des bénéficiaires dont il coordonne le projet et dont il suit le parcours, il représente en quelque sorte leur « avocat » (au sens de l'*advocacy*) qui veille à leurs intérêts et défend leur cause. Une relation, en apparence paradoxale, de confiance et de distanciation doit s'instaurer entre les deux parties. Ce qui explique qu'un

professionnel, occupant par ailleurs une autre position et remplissant une fonction de proximité, ne puisse aisément se retrouver dans ce rôle.

« On ne peut être véritablement conseillé dans certains domaines que par une personne paradoxalement distanciée »

Ce point est régulièrement abordé par les professionnels des divers ESMS : par exemple dans un ESAT, dans lequel les moniteurs d'atelier peuvent se trouver à la fois en position de coordinateurs de projets et, d'une certaine manière, de « contremaîtres » à l'endroit des travailleurs bénéficiaires, mais également dans n'importe quel foyer pour adolescents ou adultes. Comment « changer de casquette », se trouver dans une position de proximité ou d'autorité morale, réaliser une toilette, aider à la prise d'un repas, animer une activité et, à un autre moment, se trouver dans une posture totalement différente ? On ne dit des choses intimes et importantes et l'on ne peut être véritablement conseillé dans certains domaines que par une personne paradoxalement distanciée... n'importe quel psychologue le sait bien et en fait quotidiennement l'expérience, parce que les enjeux ne sont pas les mêmes. L'idée selon laquelle il faut bien connaître le quotidien d'une personne pour coordonner son projet ne tient pas... c'est exactement l'inverse qui se vérifie.

Nous avons en tête l'exemple de cette éducatrice exerçant dans une Maison d'enfants à caractère social (MECS) qui avait accepté la proposition de coordinatrice de projets à temps plein : elle s'était immédiatement rendue compte que les jeunes accueillis dans l'établissement avaient intégré rapidement sa nouvelle posture et que sa relation avec eux avait radicalement changé (« ils ne me disent plus bonjour de la même façon... ils ont plus vite compris mon rôle que mes collègues » nous avait-elle confié).

Ce constat repose sur un principe cognitif : de manière usuelle, notre cerveau ne traite que les informations nécessaires à l'identification d'une forme, d'un être ou d'une situation ; dès qu'il a obtenu les informations nécessaires à cette reconnaissance, il abandonne un traitement coûteux et fonctionne en pilotage automatique selon des routines associées aux comportements habituels de l'objet identifié. En fonction de ce principe, plus on côtoie quelqu'un et moins on le connaît... alors que l'on pense généralement le contraire. En fait, les contacts multiples et usuels confortent l'image que l'on a de la personne et les théories de conduites que nous avons élaborées lors d'expériences antérieures. C'est pour cette raison que nous enfermons rapidement les autres dans des représentations et des rôles convenus... L'exemple le plus ordinaire nous est fourni par l'épouse qui sort de chez le coiffeur, qui rentre chez elle en fin de journée, et qui demande à son mari s'il n'a rien remarqué... à son grand désespoir. Nos proches, les membres de notre famille, les usagers d'une institution, sont les personnes que l'on finit par ne plus vraiment connaître sous leur vrai jour et dans leurs pleines capacités. Tandis que

lorsqu'une personne plus distanciée consulte quelqu'un, c'est un nouveau regard qu'elle lui accorde.

Nous allons voir qu'un temps complet s'avère bien nécessaire afin de coordonner le projet personnalisé d'un certain nombre de bénéficiaires. Il est demandé au professionnel exerçant cette fonction de coordinateur de projets de pouvoir maîtriser les techniques d'entretien (avec le bénéficiaire, ses proches ou d'autres partenaires, qu'il s'agisse d'entretiens de consultation ou de négociation), de savoir monter et écrire des projets et des programmes d'action, d'être sensibilisé aux modes d'évaluation et à l'établissement de bilans.

● ***Levons d'emblée quelques ambiguïtés :***

- la garantie institutionnelle incombe naturellement au chef d'établissement, seul la coordination et le suivi des projets revient au coordinateur de projet ou référent. Ce dernier ne possède pas d'autorité hiérarchique (il ne modifie donc pas la hiérarchie existante) ;

- il possède une « autorité de compétence » déléguée par la direction de l'établissement dans le cadre de ses missions afin que son rôle soit reconnu et que ses requêtes ne soient pas remises en cause ;

- le coordinateur de projets n'est pas responsable de l'accompagnement proprement dit du bénéficiaire mais de la bonne coordination et du bon aboutissement de son projet d'accompagnement personnalisé ;

- il ne remplace aucun intervenant particulier, il ne se substitue à aucune compétence particulière, il représente un relais, une interface, un interlocuteur privilégié, un fil rouge des projets des bénéficiaires.

Pour nous résumer, il prend en charge la gestion du projet personnalisé de plusieurs bénéficiaires, c'est-à-dire sa préparation, sa mise en forme, sa coordination et son suivi.

● ***Les missions du coordinateur de projet :***

- le « coordinateur de projets » assure la coordination du projet et du parcours personnalisés des bénéficiaires accueillis au sein de la structure, conformément au projet d'établissement ou de service ;

- plus précisément, il remplit une fonction de préparation, de consultation, de négociation, de liaison et de suivi des projets d'accompagnement personnalisé d'enfants, adolescents ou d'adultes dans la continuité de leurs divers projets existants (*projet de vie, plan personnalisé de compensation du handicap, projet personnalisé de scolarisation ou autre*) ;

- dans ce cadre, il constitue un interlocuteur privilégié pour la partie bénéficiaire, relais de ses attentes et de ses intérêts, et, plus largement, une interface entre les

divers acteurs (parents, enfants, adolescents, professionnels de l'établissement et partenaires externes).

• **Les tâches du coordinateur de projet :**

- **informateur** : il collecte et diffuse des informations utiles à la coordination du projet du bénéficiaire. Plus précisément, il recueille en amont les informations permettant d'apprécier la situation du bénéficiaire dès son accueil dans l'établissement ou le service (par exemple : informations diverses provenant du dossier ou de la MDPH, de contacts avec d'autres travailleurs sociaux, de rencontres avec la famille, de divers tests réalisés par les praticiens de l'établissement) ;

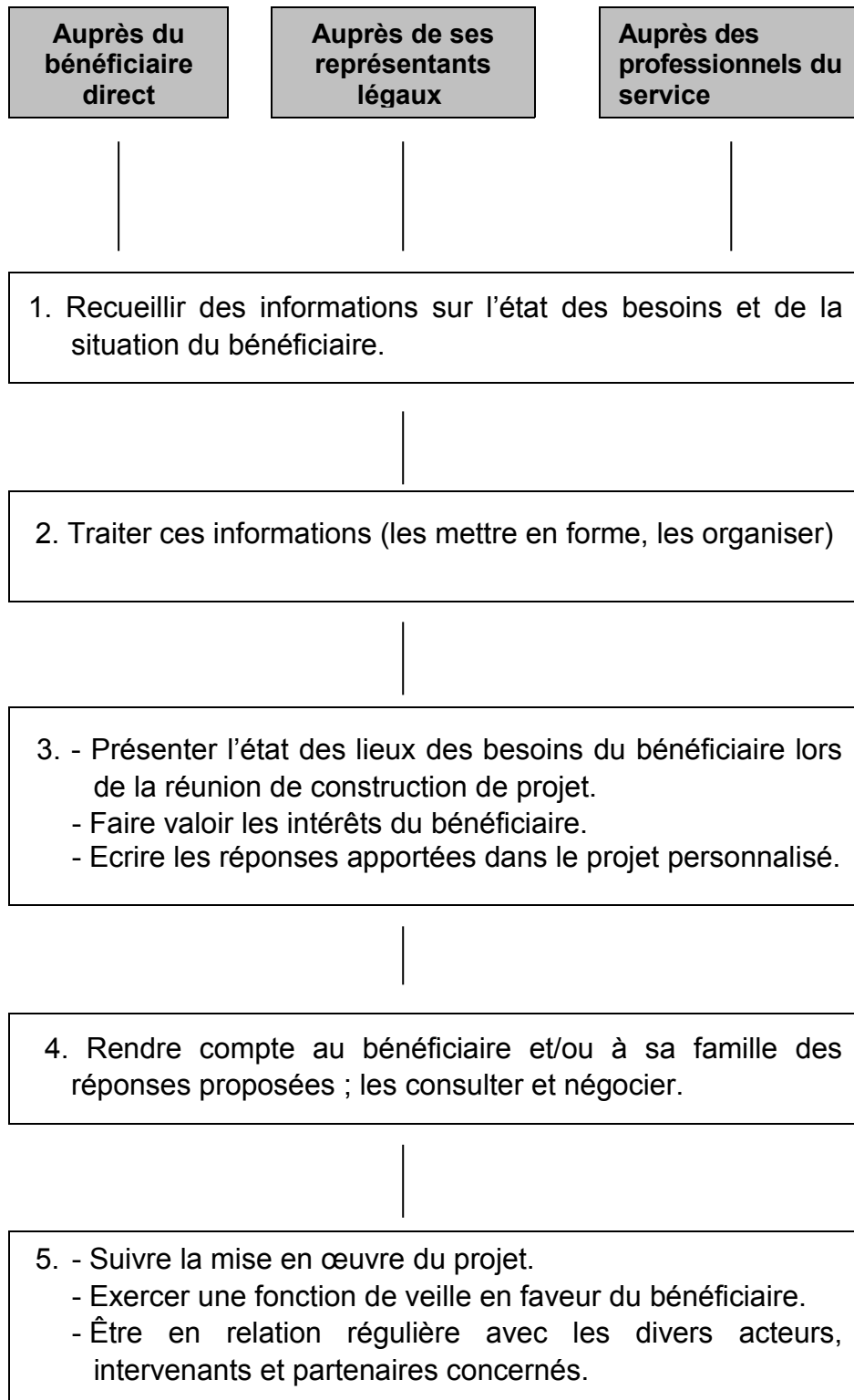
- **porte-parole** : de manière générale, il relaie les points de vue du bénéficiaire et de ses représentants légaux et fait valoir leurs attentes et leurs besoins, ainsi que leurs intérêts chaque fois que nécessaire. Notamment, il présente la situation du bénéficiaire, l'état de ses attentes et de ses besoins auprès des autres professionnels, par exemple lors d'une réunion de construction de projet destinée à déterminer des réponses personnalisées ;

- **interface** : dans le cadre de sa coordination de projet, il assure un rôle d'interface entre les diverses parties en présence : bénéficiaires, parents, partenaires internes ou externes à l'établissement ou au service : diffusion d'informations mais aussi, facilitation, négociation ;

- **porteur du projet** : il enregistre les décisions prises par les professionnels lors de la réunion de construction de projet et les consigne dans le document projet. Il veille que les décisions retenues soient connues de tous les intervenants. Il s'informe régulièrement de l'évolution de ce projet, des effets que génèrent les réponses mises en œuvre auprès du bénéficiaire dont il est le coordinateur de projet. Il note les éventuelles difficultés rencontrées tant dans la mise en œuvre du projet que dans son évaluation ;

- **interlocuteur privilégié** : il représente un interlocuteur privilégié pour les praticiens de l'établissement concernant les projets personnalisés des bénéficiaires dont il est le coordinateur. Il peut également être un interlocuteur privilégié pour les proches dans le cadre de l'association des familles au projet personnalisé de leur enfant.

Schéma. Les tâches du coordinateur de projet



Prospective : vers un futur métier de coordinateurs de projets sociaux ?

C'est précisément parce que la polyvalence n'est plus de mise sur le terrain, qu'il y a place pour un généraliste plus distancié qui doit assurer dès lors une fonction de coordination des interventions et de cohérence d'une stratégie d'ensemble. Autrement dit, au-dessous de l'ingénieur social qui conçoit des projets et des stratégies de service ou de dispositifs, il y a place pour des techniciens supérieurs en travail social coordonnant des projets de proximité et des réseaux d'aide. Il n'est pas exclu d'ailleurs que certains de ces techniciens supérieurs accèdent progressivement au stade d'ingénieur... le DEIS apparaît bien comme le diplôme préparant à cette éventualité.

Cette fonction possède un réel avenir du fait même de l'augmentation et de la diversification du partenariat (c'est l'organisation en réseau qui rend indispensable la fonction de coordination), du fait du changement des organisations, du fait de la désinstitutionnalisation et de l'évolution des attentes des publics. Cette fonction de coordinateur pourra d'ailleurs, à terme, s'exercer hors établissement, soit de manière libérale pour le compte direct de bénéficiaires, soit plus probablement au sein d'organisations de services à la personne. Elle ressemblera sans doute progressivement à une forme de coaching social personnalisé...

« Au-dessous de l'ingénieur social qui conçoit des projets et des stratégies de service ou de dispositifs, il y a place pour des techniciens supérieurs en travail social »

Les compétences requises par ces nouveaux profils sont les suivantes :

- pouvoir assurer la gestion globale d'un projet personnalisé et d'un parcours d'inclusion ou de participation sociale ;
- coordonner un partenariat ;
- posséder des capacités de diagnostic et de pronostic ;
- maîtriser des techniques comme l'entretien d'aide et de négociation ;
- animer des réunions ;
- rédiger des projets ;
- utiliser des techniques d'évaluation.

Les perspectives professionnelles qui se dessinent pour la décennie à venir s'avèrent bien réelles, elles sont fonctions de grandes lignes d'évolution sociétale. Nous pouvons tracer quelques traits majeurs de ces évolutions :

- premièrement, l'intervention sociale et médico-sociale est en train de se « détotaliser », comprendre qu'elle ne propose plus un mode total de prise en charge, mais une pluralité combinée d'offres de service adaptées à des réalités extrêmement diverses ;
- deuxièmement (dans la suite logique du point précédant), nous assistons à un passage du tout institutionnel à de l'intervention à domicile chaque fois que possible – l'institution apparaissant de moins en moins comme une solution enviable au plan personnel et réaliste au plan économique ;
- troisièmement, les interventions se feront en fonction de besoins et d'attentes et non plus de labels déféctologiques ;
- quatrièmement (dans la suite logique du point précédant), ces interventions devront s'adapter à une diversité de plus en plus grande de besoins, de situations, d'âges et de populations ;
- cinquièmement, ces interventions devront évoluer dans leur contenu et leur projet vers de nouveaux concepts comme la qualité de vie, la participation sociale, le développement personnel, la promotion, etc.

Né d'un parent idéal, l'éducateur spécialisé et son versant mythique s'est affirmé comme un *substitut parental* auprès de populations orphelines ou socialement défailantes, puis comme un *suppléant* auprès de parents se trouvant en situation d'incapacité parentale, puis de fait est devenu progressivement un *auxiliaire*. Il deviendra probablement un conseiller, un consultant ou un coach auprès de populations dans certaines situations. Il devra en tous les cas réussir un repositionnement ou disparaître face à des populations de plus en plus diversifiées – qu'on avait hâtivement rangées dans le même grand sac – et qui ont besoin de réponses beaucoup plus caractérisés, tout cela au sein d'une société qui n'a plus grand-chose à voir avec celle de l'après-guerre.

* * *