



**Rubrique Repères
pour agir**
en promotion de la santé

n°14 Juin
2010



Coordination et jeux d'acteurs, au service du projet de santé

Coordonner une équipe, c'est anticiper sur ce qui en fera son succès : la gestion des ressources comme les personnes, le temps et les moyens.

Coordonner un projet, c'est s'assurer qu'il ira à son terme en suivant la prévision de ses objectifs et de ses étapes.

Les acteurs sont alors « en jeu ». Ils répondent à un assemblage de facteurs tant humains que techniques. Nombreux sont les projets, en prévention comme en promotion de la santé, qui font entrer les jeux d'acteurs dans des processus de décision, de création, d'innovation, de participation, de régulation, de négociation ou d'évaluation.



Combiner, harmoniser, lier et relier

Vous êtes chef de projet, chargé de mission, agent de développement, coordinateur d'Atelier Santé Ville, animateur de réseau ? Vous intervenez dans l'une des phases d'un programme (diagnostic, mise en œuvre, évaluation...) ? La coordination, axe transversal, est à considérer avec le plus grand soin.

Si elle peut rejoindre celle d'une chefferie de projet, la mission de coordination ne la couvre pas totalement. Pour autant, il s'agit de contribuer au pilotage en assurant des liaisons régulières entre acteurs, en aidant les échanges à se structurer...

Un comité de pilotage, une commission, un groupe de travail se composent de membres, professionnels et/ou bénévoles. Ces instances permettent de coordonner les actions et lancer de nouveaux projets. La coordination, assurée individuellement ou collectivement, représente alors un point fondamental au développement.

Lorsque les tâches des uns viennent compléter celles des autres...

Complémentarité, interdisciplinarité : avec cette capacité à rassembler dans la diversité, c'est le souci de la répartition des tâches et de son suivi qui prime.

Synthétiser une réunion, rédiger un compte-rendu, résumer une action, (capacités rédactionnelles), écouter, organiser des moments d'échanges, mobiliser des partenaires (capacités relationnelles), actualiser un planning, maîtriser la méthodologie de projet (capacités organisationnelles): les compétences attendues d'un coordinateur peuvent être nombreuses.

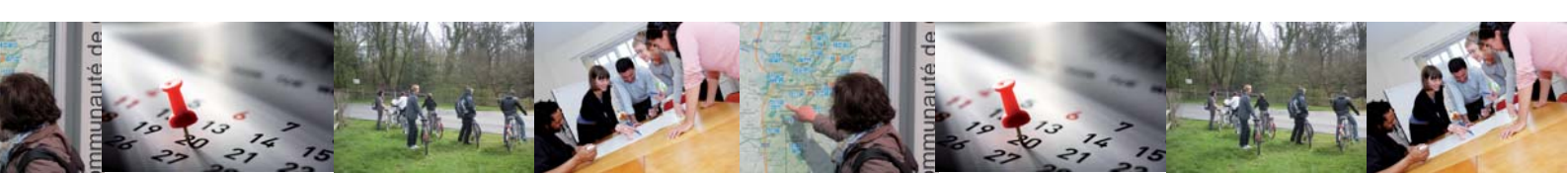
Le jeu des acteurs s'exerce au sein d'une organisation sous la forme d'actes et d'actions. Issue de la composition des tensions personnelles, sociales et fonctionnelles à l'œuvre dans l'organisation, l'action collective est une sorte de tension globale volontariste destinée à améliorer les performances. Elle se manifeste par un jalonnement d'actes-événements connectés entre eux, reliés au projet (1).



A l'ère des réseaux et de la territorialité

Toute animation territoriale de santé nécessite une coordination. Il y a des dynamiques sur le terrain et dans les institutions à mettre en œuvre, des initiatives associatives à soutenir, du lien social à encourager. Une coordination bien établie a cette faculté d'engendrer la coopération, de stimuler la participation et le travail en réseau, de donner envie de s'engager plus. Votre projet de santé s'en trouve mieux porté si chacun de vos partenaires est reconnu et identifié pour ce qu'il apporte sur le territoire.





Activer la circulation de l'information, s'appuyer sur les technologies de l'information et de la communication (TIC)

La coordination s'appuie sur les outils de communication d'aujourd'hui. Un usage adapté des fonctions du téléphone et de l'ordinateur, une utilisation optimale d'internet servent une communication ascendante et descendante.

La coordination, c'est aussi un plein de contacts, aux fortes valeurs humaines. Au cœur d'un système d'information partagé, coordonner, c'est repérer et actionner les ressources, qu'elles soient relationnelles ou matérielles.

Les TIC peuvent être un facteur important d'accélération du partage des savoirs, des données, des informations, des connaissances. Au service d'une meilleure coordination, elles permettent d'échanger plus rapidement entre acteurs éloignés géographiquement. Elles rendent aussi possible une réduction des coûts de coordination et de transaction entre des organisations partenaires, en donnant la possibilité de circuits courts. (2)

Une meilleure coordination : 7 conseils pour la réaliser

1. Apportez de la fiabilité

Le coordinateur est quelqu'un sur qui on doit pouvoir compter. L'absence d'éléments coordonnés est facteur de désordre, de malentendu, d'abandon, de temps perdu. Apprenez aussi à travailler et animer à distance.

2. Soyez pragmatique !

Puisqu'il s'agit de mettre « en accord » des gens, coordonner peut vite se révéler complexe, voir compliqué... La coordination va susciter et renforcer des alliances, créer des relations d'intérêt mutuel. Cherchez des points d'entente médians. Agissez avec simplicité. Visez l'utilité. Distinguez ce qui urgent et ce qui est important.

3. Restez synchro

Plus il y a d'acteurs, plus les mettre en coordination demande du temps. Une banalité que de le dire ; encore faut-il la réussir ! La coordination nécessite de l'organisation. Qu'elle soit à visée stratégique (vision globale), ou technique (ses applications pratiques), la coordination des acteurs répond à l'ordonnement des priorités du projet.

4. Ouvrez des espaces d'innovation

La nécessité de coordonner n'enferme pas dans une absence d'initiatives. Le coordinateur est au carrefour des acteurs, des étapes... Soyez à l'écoute des propositions. Repérez les énergies et motivations à mettre au service du projet.

5. Plus la démarche est participative, plus la coordination est nécessaire

En santé comme ailleurs, chacun convient que la meilleure façon de rendre « actrice » la population est de l'impliquer dès que possible. Tout pilotage de projet, initiation au changement, encadrement d'action, inscription dans une durée, repose sur des composantes humaines. Et plus il y a d'avis à considérer, de décisions à partager, un consensus à trouver, plus la coordination trouve son sens.

6. Finir la réunion et sortir son agenda : le plus dur commence !

Votre réunion de coordination s'est bien passée et vous êtes satisfait des échanges ; il vous faut maintenant trouver une nouvelle date pour continuer les travaux et ça se gâte. En effet, vous vous apercevez vite qu'il n'est pas possible de convenir d'une journée faisant l'unanimité. Votre réunion se termine dans un certain flottement. Prenez vos dates suffisamment tôt à l'avance pour éviter ce désagrément. Privilégiez vos choix en fonction de l'intérêt et de la motivation des participants. Prenez l'engagement de tenir informé tout le monde pour avancer.

7. Négociation, médiation : lâchez du lest !

Vous êtes en situation de coordonner un programme. Mais chacun n'avance pas au même rythme, n'avance pas les mêmes pratiques, n'investit pas de façon identique, ne dispose pas des mêmes ressources, ne s'en réfère pas aux mêmes valeurs. Repérez ce qui deviendra un ou plusieurs dénominateurs communs.

Faites preuve de médiation pour que chacun s'y retrouve et s'engage au bénéfice du plus grand nombre. Coordonner, c'est certes faire preuve d'habileté et d'opportunité. C'est aussi apporter de la souplesse, de la diplomatie, de l'échange et de l'écoute.

A lire :

(1) *L'élan sociodynamique*, Jean-Christian Fauvet. Editions d'Organisation

(2) *Travailler en réseau*, Guy Le Boterf. Editions d'Organisation

**Vous souhaitez continuer à recevoir cette rubrique ?
N'hésitez pas à nous contacter !**

Luc HINCELIN
consultant en promotion de la santé
Agence LH conseil
reperes.lhconseil@laposte.net
www.lh-conseil.fr
03 20 95 98 37



Régulièrement référencés, les éclairages de Luc Hincelin alimentent la documentation consacrée aux outils et à la méthodologie. Ils proposent des repères sur les pratiques et les modes d'intervention en éducation et promotion de la santé. Avec expertise et pédagogie, l'auteur s'appuie sur les tendances d'aujourd'hui et diffuse une rubrique qui s'adresse à tout porteur de projet.

LH conseil, agence en promotion de la santé, initie et accompagne vos diagnostics de santé, vos créations d'outils et de méthodes, réseaux de santé, auto évaluations accompagnées. Collectivité locale, institution ou association, vous trouverez auprès d'elle une aide pour vos interventions et vos formations et des conseils au bénéfice de votre action.