



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

n° 35 Juin  
2018

# Mode de gouvernance : les clés du pilotage

La gouvernance donne le sens de la démarche. Etre en mode projet suppose une organisation transversale et le piloter requiert des bases managériales. Le fonctionnement choisi du comité de pilotage, la motivation et l'implication de ses membres, la mise en place d'orientations et d'objectifs clairs engendrent de vraies conditions de réussite. C'est à partir de celui-ci que se prend bon nombre de décisions qu'il s'agit ensuite de mettre en œuvre puis de suivre. Il reviendra alors à l'équipe-projet, au chef de projet, à la direction de la structure promotrice, au(x) partenaire(s), de veiller à la réalisation opérationnelle des tâches.

## Pilotage et moments clés

Définition des éléments qui feront la stratégie générale, choix des axes, répartition des contributions des uns et des autres, cadrage budgétaire, évaluation des résultats : le comité de pilotage intervient aux moments clés du programme. **Cette instance est garante de la cohérence d'ensemble.** Elle fera, au regard de l'évaluation en cours, les ajustements nécessaires.

C'est au sein des discussions de votre comité de pilotage que se décident et s'affichent les priorités à donner à l'action. Le mode de fonctionnement du groupe doit contribuer à un management par objectifs, à une coordination et un suivi effectif des opérations prévues. Ultérieurement, lorsqu'il y aura un arbitrage à faire, la référence sera celle décidée préalablement.

## Des outils au service de la décision

Tableau de bord, fiche de synthèse, grille de suivi, reporting des actions, support d'évaluation : les outils sont nombreux qui aident à la prise de décision. Les participants peuvent aussi disposer d'outils de prévision et de gestion du temps. Le nombre et la composition d'un tel groupe sont souvent des facteurs-clés. Une bonne représentation des acteurs concernés permet de réunir toutes les facettes pour comprendre une situation et explorer les réponses. Attention toutefois à ne pas multiplier le nombre de membres. Ce cas de figure peut amplifier la difficulté à ordonner et synthétiser les idées et prises de décision.

Votre comité de pilotage, en fonction des organisations possibles, peut générer d'autres groupes de travail et déléguer telle ou telle partie du programme. A lui de choisir la meilleure formule qui permettra, avec les ressources en présence, de conduire avec pertinence les activités liées au projet.

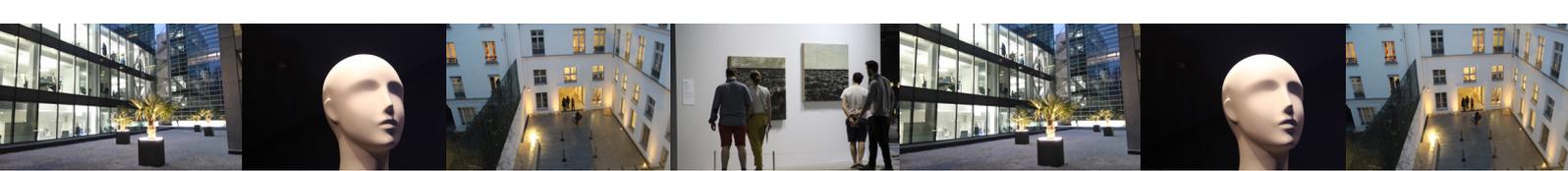
## En amont et en aval, l'importance de la communication

Une réunion bien préparée apporte du confort à chacun de ses participants. Aujourd'hui, avec les usages numériques, il est possible de bénéficier de suffisamment d'informations à l'avance pour réserver le temps prévu à une meilleure efficacité et anticiper sur les questions à retenir. En pratique, cela reste plus difficile : il y a ceux qui n'étaient pas là la dernière fois et pour qui il faut revenir en arrière, ceux pensaient avoir compris et qui finalement en redemandent, ceux qui représentent leur structure sans pouvoir de décision...

## Le comité de pilotage : les questions

- . *Votre comité de pilotage affiche-t-il sa volonté de prioriser, de coordonner, d'anticiper ?*
- . *Repère-t-on sa stratégie ?*
- . *Garde-t-il une bonne visibilité de ce qui se passe sur le terrain ?*
- . *S'appuie-t-il sur un coordinateur ?*
- . *Chacun trouve-t-il sa place ?*
- . *Le fil conducteur est-t-il suivi ?*
- . *En pratique, selon quel rythme se réunit-il ?*
- . *Ses membres font-ils le lien entre la réunion précédente et la suivante ?*
- . *Les réunions sont-elles productives ?*
- . *Chacun en sort-il avec le sentiment d'avoir avancé ? D'avoir été efficace ?*





# Le comité de pilotage : de la réflexion à l'action



## Le comité de pilotage, levier de la culture commune

Instants d'appropriation, d'échange et d'actualisation des informations entre partenaires : le comité de pilotage est facilitateur d'une meilleure compréhension des enjeux, propose une synthèse des prérogatives des différents acteurs, invite à une écoute active, une prise de parole bénéficiant d'un recul sur le quotidien et les actions engagées. Par ses questionnements et ses prises de décision, il induit une plus grande facilité à éviter les doublons entre acteurs, à choisir les réponses communes pour faire face aux défis et questions engendrés par l'action considérée.

### Etre partie prenante

Etre membre d'un comité de pilotage suppose d'en repérer les enjeux, l'environnement, le fonctionnement et la place que chacun peut en attendre.

Par ailleurs, s'interroger sur la représentativité des participants reste un élément fort si l'on veut conforter la dynamique de groupe. La capacité pour les participants à dépasser leurs intérêts particuliers pour construire un sens commun est également révélatrice d'une adhésion et d'une appartenance au projet.

### Promouvoir

- .valorisation des personnes
- .valorisation du projet
- savoir-faire

### Innover

- .une réponse adaptée aux besoins évolutifs
- .place des personnes (habitant, usager, patient...)
- .lancement de nouveaux projets

### Veiller

- .qualité du programme d'actions
- .formation commune au groupe
- .système d'information
- .échange avec d'autres partenaires

### Concevoir et développer

- des idées
- des orientations, des objectifs
- des valeurs
- une culture commune

### Organiser

- un fonctionnement général
- une coordination
- une délégation
- une répartition des tâches
- une communication interne, externe

### Produire

- des liens
- des activités

### Maintenir & Gérer

- de la coordination
- un esprit d'équipe
- la gestion du temps
- les relations
- les ressources humaines, techniques et financières

### Evaluer

- les objectifs
- un processus
- des résultats

## Une gouvernance créatrice de valeurs

Quitter une réunion de pilotage et se féliciter de son utilité, de sa participation, de sa contribution à l'avancée du projet est un indicateur éclairant. Signe d'une gouvernance réussie, ce sentiment renforce la qualité attendue par tous.

Le fonctionnement lui-même produit une plus-value : l'expression des besoins et l'aspiration des publics présents, le développement d'un esprit d'équipe et collaboratif au projet, la création de liens inter institutionnels entre participants ou l'impact des décisions sur la poursuite du projet en sont quelques exemples.

## Actualiser le mode de gouvernance

Après plusieurs années de fonctionnement, le groupe de pilotage a tendance à s'étioler. C'est pourtant sur ce mode de gouvernance que s'appuient les décisions pour agir. Une réflexion actualisée portant sur la composition des participants, les objectifs poursuivis, les modalités de fonctionnement et de communication est de nature à améliorer les effets attendus dans la durée. C'est aussi utile de se rappeler le meilleur rythme de rencontre à privilégier.

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



Flash code :  
Découvrez  
Lhconseil avec  
votre mobile

Luc HINCELIN  
Agence LH conseil  
repereslhconseil@gmail.com  
www.lh-conseil.fr  
03 20 95 98 37

Nouveau site internet.  
À découvrir !



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 territoriaux de santé, vos créations d'outils et de méthodes, vos évaluations accompagnées. Collectivité territoriale, institution ou association, vous trouverez auprès d'elle une aide pour vos interventions et des conseils au bénéfice de votre action.