CONDUITE DE PROJET

PASCALE PERRON / EMILIE POTIN

LA COLORATION DES PROJETS

6 séances de travail : 7/10 – 3/11– 1/12 (auto) - 20/01- (8/02) - 12/04 -9/06

La conduite de projet vise à expérimenter une action cherchant à répondre aux **enjeux de coordination** identifiés dans le champ d'expertise du master : l'action sociale et éducative.

Contrainte :

- Relier le projet à la journée intermaster du 11 mars 2027 – 1 groupe projet dans COPIL et « ouverture » ou « perspective » et 2 ou 3 groupes projet qui animeront 1 atelier

Parmi les ressources : Association IDSolidaires

CONDITIONS

- Pertinence – articuler projet et formation IDS (valeurs et finalités)
- Faisabilité – adapter l'ambition du projet au calendrier et aux moyens
  - Réalisation du projet avant le 17/06 – inscription du projet dans la journée interparcours
- Coordination – faire vivre un collectif de travail et un enjeu de coordination
- Visibilité – donner à voir le projet à l'interne et/ou à l'externe

QUELS PROJETS ?

- Chaque projet doit être situé dans une **démarche explicite** en référence avec des **constats** établis sur le terrain.
- Il répond par une action à un questionnement en lien avec un ou des enjeux de coordination.
- La réponse doit être transférable dans les milieux de la pratique selon des modalités qui sont réfléchies au sein de chaque groupe projet.
- Au-delà de l'identité du projet, **l'enjeu de coordination doit également être réfléchi au sein du « groupe projet »** en situant le rôle de chaque membre, de chaque tâche dans la construction du projet ainsi que dans sa réalisation et la manière dont sont pensées les articulations entre ces rôles à des échelles individuelle et collective.

LA COORDINATION COMME ESSENCE DU SOCIAL

- « Le social, en tant qu'objet d'étude, est à chercher dans la façon dont les activités ou les pratiques des gens sont *coordonnées. (…)* La coordination **n'est pas un phénomène isolé** qui peut être distingué des activités des personnes; elle n'est pas non plus réifiée dans une « structure sociale » ou dans des « règles » ; elle ne doit pas plus être conçue comme une forme spéciale de l'action elle-même. »
  Dorothy Smith, *L'ethnographie institutionnelle. Une sociologie pour les gens*, 2018, Economica, p.113.
- De manière spontanée, le social est coordonné « ce que fait l'individu doit être considéré de manière relationnelle » (ibid, p. 113)
- Le travail de l'ethnographe, du sociologue est de rendre visible les lois et pratiques sociales inhérentes à cette coordination liée à des interdépendances

QUESTIONS SOCIALES ET RELATIONS D'INTERDÉPENDANCE

« La « question sociale » est une aporie fondamentale sur laquelle une société expérimente **l'énigme de sa cohésion** et tente de conjurer le risque de sa fracture. Elle est un défi qui interroge, remet en question la capacité d'une société (ce qu'en termes politiques on appelle une nation) à exister comme un ensemble lié par des **relations d'interdépendance**. » (Castel, 1995, p.11)

- Le traitement des questions sociales et l'enjeu de co-ordonner les interdépendances

LA COORDINATION: UNE PRÉOCCUPATION ANCIENNE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

- Henri Sellier (1883-1943), promoteur des cités-jardins et ministre de la santé dans le gouvernement de Léon Blum
- Circulaire du 26 août 1936 éloquente sur les objectifs recherchés : « Je suis amené à constater que, dans un trop grand nombre de départements, en dépit des instructions adressées par mes prédécesseurs, les organismes assurant la protection de la santé publique et la lutte contre les fléaux sociaux – qu'ils relèvent des collectivités publiques, des caisses d'assurances sociales, des commissions hospitalières ou des œuvres privées – fonctionnent sans liens suffisants ; ce défaut de coordination est éminemment préjudiciable (…). »
- A quoi?
  - *au rendement technique et financier d'organismes qui, directement ou indirectement, et dans une proportion de plus en plus importante, tirent leurs ressources des fonds publics.* »

ET AUSSI…

- *« éviter les doubles emplois, c'est-à-dire veiller à ce qu'une même famille qui relève à divers titres de plusieurs services sociaux, ne soit simultanément prise en charge par ces différents services s'ignorant et agissant tous en ordre dispersé ;*
- *éviter à l'inverse que chacun de ces services ne considère l'autre comme responsable, ce qui aboutirait en définitive que la famille ne soit, malgré la multiplicité des services qui ont vocation pour intervenir en sa faveur, jamais sérieusement aidée ;*
- *éviter enfin, que certains cas, parce qu'ils ne relèvent d'aucune collectivité particulière, ne soient privés du service dont ils ont besoin* ».
  Extrait d'une brochure de 1942, publiée par le service de coordination de la Seine cité par Garcette, C. (2008). La coordination en travail social : principe et mode d'organisation. *Vie sociale,* 3(3), 45-54.

ZOOM SUR LA COORDINATION

- « la coordination est, au sens littéral, « la disposition de plusieurs ordres de choses suivant une loi commune qui établit leur relation ». Soulignons dès à présent que cette définition exclut toute idée d'unification, qui équivaudrait en effet à supprimer la coordination, et exprime au contraire une idée d'organisation dans la diversité. » La coordination des services sociaux, 1951. *Informations sociales,* 200(2), 27-34.
- Contexte : loi du 4 août 1950 « Liaison et coordination des services sociaux » / concerne tous les services sociaux, publics ou privés, familiaux ou d'entreprise, polyvalents ou spécialisés, urbains ou ruraux.
- A quelle échelle est imposée cette coordination?

ENJEU DE COORDINATION

- Coordination synchronique : organisation à un instant T
  - Garcette, C. (2013). Chapitre 8. La coordination en travail social. Dans *Institutions, acteurs et pratiques dans l'histoire du travail social* (p. 145-156). Presses de l'EHESP.
- Coordination diachronique: différentes étapes de la prise en charge et de l'accompagnement
  - Catégorie plus récente « parcours » / référent parcours
  - Jaeger, M. (2017). Une nouvelle temporalité dans l'action sociale et médico--sociale. *Vie sociale,* 18(2), 45-56.
  - https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide_referent_parcours_2019_v6.pdf
- Des échelles de coordination
  - Des petits collectifs (configuration familiale, quartier…) aux structurations territoriales étendues

« le problème de la coordination rend possible la convergence des préoccupations politiques et gestionnaires, d'une part, marquées par le souci de l'efficience et de la maîtrise des dépenses, et, d'autre part, des revendications des usagers, fondées sur le vécu individuel, et le souhait d'être placé au centre du système de santé, et de bénéficier d'une prise en charge personnalisée. » Bloch, M.-A. et Hénaut, L. (2014). *Coordination et parcours. : La dynamique du monde sanitaire, social et médico-social.* Dunod.

MISE EN PERSPECTIVE DES THÉORIES DE LA RECONNAISSANCE

Deux dimensions:

- Connaitre et reconnaitre la diversité des acteurs, des sensibilités, des histoires, des savoir-faire…
- Les faire connaitre et les articuler dans le jeu social (espace de co-opération, de tensions, de conflits, de frottement…)

Une éthique de justice?

- Souligner des voix rendues inaudibles par des rapports de domination ou un esprit du temps / faire co-exister
- « la justice implique à la fois la redistribution et la reconnaissance»
  - Fraser, Nancy (2011). *Qu'est-ce que la justice sociale ? : Reconnaissance et redistribution* (p. 13-42). La Découverte.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉLABORATION DU PROJET

1. **Diagnostic et analyse**
   - Partir de situations ou de configurations **réelles et expérimentées**
   - **Les caractériser** en faisant feu de tout bois (données d'observation, données quantitatives, données environnementales…)
   - repérer les points forts de la situation/configuration à côté de ses dysfonctionnements, de ses carences et de ses insuffisances.
2. **Esquisse d'un compromis entre le possible et le souhaitable**
   - inventorier des scénarii plausibles avec sélection du scénario qui semble le plus approprié au regard de critères à définir.
3. **Détermination des choix stratégiques**
   - mettre en place une stratégie appropriée
   - ensemble des décisions conditionnelles définissant les actes à accomplir en fonction des circonstances susceptibles de se présenter à l'avenir.

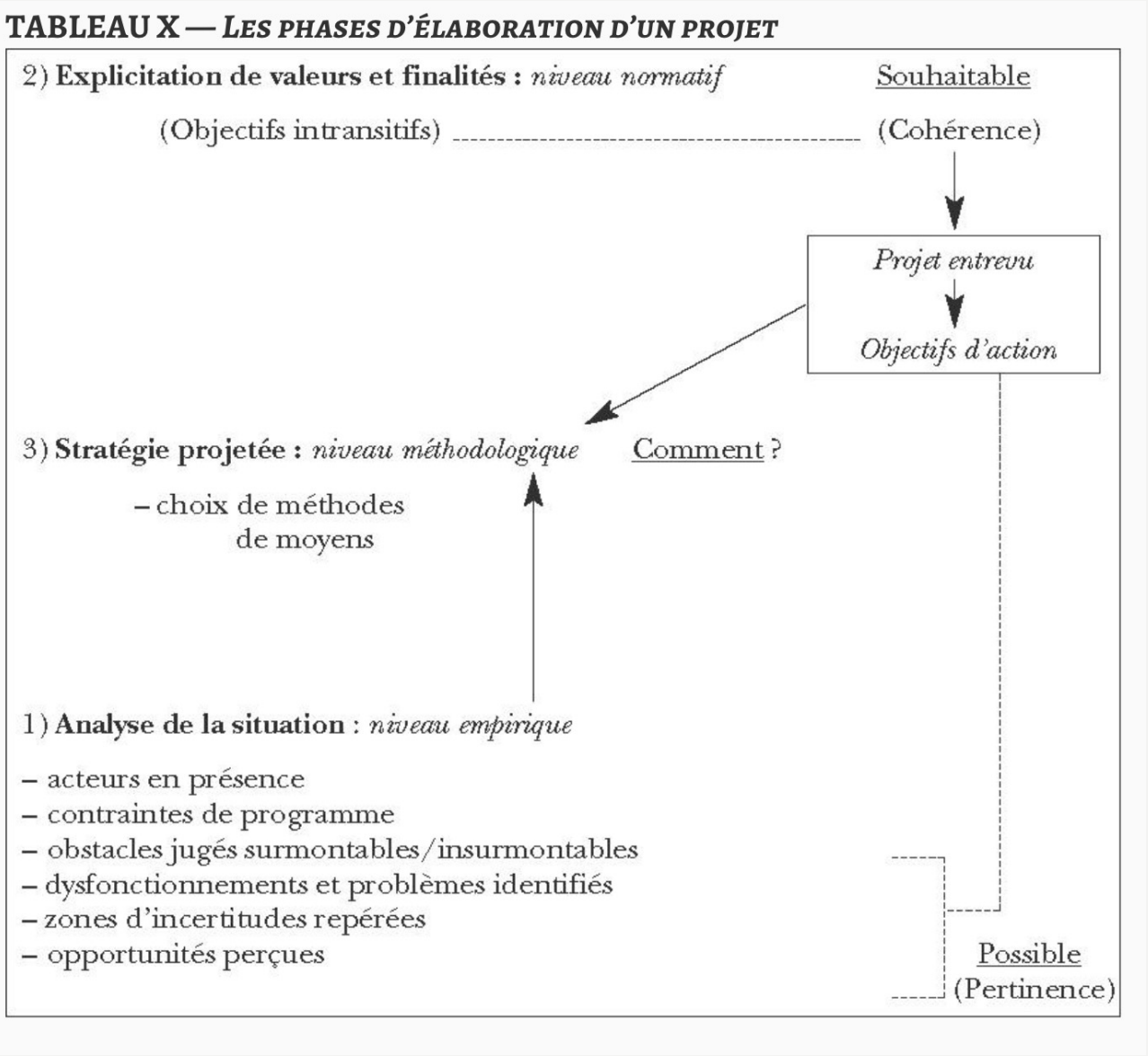
« Le projet est l'intention d'une transformation du réel, guidée par une représentation du sens de cette transformation, en prenant en considération les conditions réelles. » (p.152)

Boutinet, Jean-Pierre. *Anthropologie du projet.* Presses Universitaires de France, 2012

L'ESPACE DE CRÉATION DU PROJET : UNE TRIPLE SINGULARITÉ

- **singularité de la situation**
  - « toute situation peut être considérée comme unique dans ses coordonnées spatio-temporelles, dans la configuration momentanée des espaces qui la constituent, dans l'histoire dont elle est révélatrice »
- **singularité de l'acteur/auteur**
  - « Inutile d'insister sur ce fait évident que tout acteur aux prises avec une situation à bousculer, à changer ou à réorganiser n'arrive pas les mains vides. »
- **singularité de la réponse apportée**
  - « troisième lieu identifiable où s'effectue un travail de création que l'on peut envisager comme la résultante plus ou moins heureuse, l'amalgame plus ou moins réussi des deux premières singularités évoquées. »

INTERDÉPENDANCE



- Les trois phases sont interdépendantes les unes des autres

POUR LE 3 NOVEMBRE: EXPLORATOIRE FOUILLÉ

- Présenter un diagnostic avec des données d'objectivation de la situation/configuration (à préciser les semaines suivantes)
- Présenter un questionnement appuyé sur le diagnostic
- Proposer un mode d'organisation dans chaque groupe-projet
- Présenter différents (2 à 4) scenarii de projets (mettre en avant les forces et faiblesses de chaque scénario)
- Argumenter sur la tendance en termes de choix de livrable
- 45 min / groupe-projet
- S'appuyer sur le groupe classe pour raisonner les orientations du projet
  - animer ces échanges selon des modalités préparées en amont
  - Cahier des charges à remettre pour le 18 décembre (Version intermédiaire pour le 26/11)

18/12: RENDU DU CAHIER DES CHARGES

Le cahier des charges (de 5 à 10p) explicitera :

- Le diagnostic / l'état des lieux de la situation/configuration problème
- le choix de la thématique et les scenarii de projet,
- le projet retenu,
- le questionnement sous-jacent,
- le contenu du « livrable » (type de production, partenaire, public cible, budget prévisionnel, cadrage, modalité de restitution),
- les démarches de travail et les modalités d'organisation (tâches, coordination, calendrier).

9/06: RENDU - ANALYSE CRITIQUE DU PROCESSUS DE CONDUITE DE PROJET

- Format : Support collectif (par groupe projet) – différentes formes possibles (visuelles, sonores et/ou écrites)

Consigne :

- Production d'un support de synthèse et d'analyse réflexive de la démarche. Ce support vise à la fois à apprécier le processus et le contenu du projet.
- Il s'agira notamment d'exposer de manière critique les indicateurs choisis pour évaluer son efficience dans les différentes dimensions du projet et de sa réalisation en situant l'enjeu ou les enjeux de coordination.
- Mais aussi plus globalement de mettre en avant les limites du « livrable » et les apprentissages à transférer dans d'autres contextes.