



26/11 & 4/12/2014



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

www.uvcw.be

SERVICE FORMATION

Dispensé par



ATELIER DE FORMATION

 **Belfius**

ethias

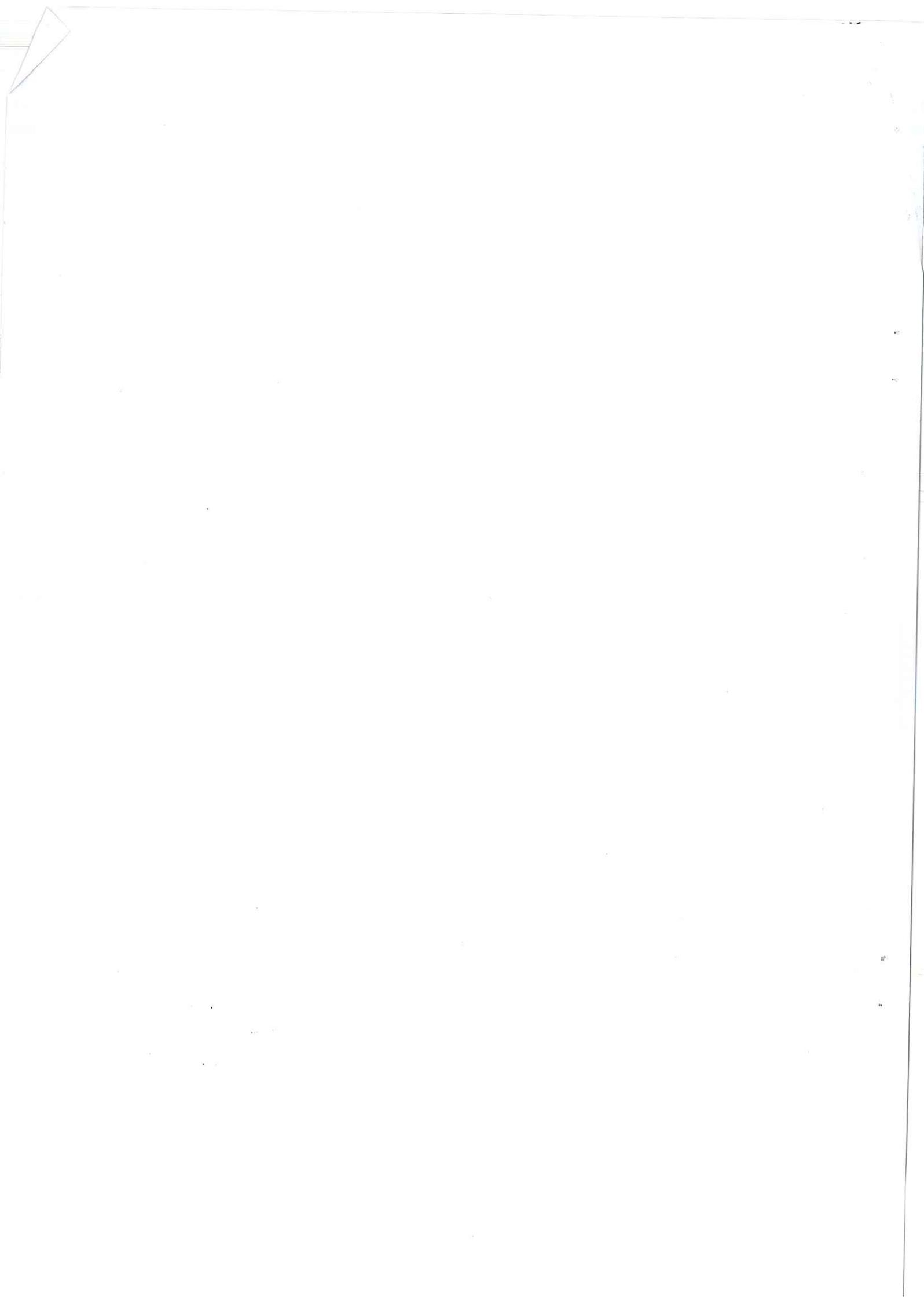
La gestion de projets



FEDERATION WALLONNE
DES
DIRECTEURS GENERAUX
COMMUNAUX



DIRECTEURS
FINANCIERS
DES POUVOIRS
LOCAUX



La gestion de projets

Formation

organisée par l'Union des Villes et Communes de Wallonie
dans le cadre du cycle « Comité de direction »

et dispensée par **BSB Management Consulting**

Version 3
Septembre 2014

© BSB Management Consulting

brigitte.somers@bsb-consulting.be

Introduction

Tour de table



**Votre fonction ?
Vos attentes ?**

Objectif de la formation

- **Vous donner une vision claire**
 - de ce qu'est un projet
 - de ce que « gérer » un projet implique :
 - Quels sont les éléments essentiels à prendre en compte ?
 - En quoi ces éléments peuvent-ils contribuer à mieux gérer les difficultés potentielles ?
- **Vous donner des trucs et astuces, vous monter des outils concrets**
- **La formation n'a pas pour objectif**
 - de faire une présentation théorique des méthodes « connues » de gestion de projet (Hermes, Prince 2, PMBOK, ...)
 - de faire une analyse comparative de ces méthodes

Programme

Thème 1 <i>Concepts de base</i>	Thème 2 <i>Un projet se gère</i>	Thème 3 : <i>Outils, clés et méthodes pour chacune des phases d'un projet</i>
<p>1.1. La notion de projet</p> <p>1.2. Le cycle de vie d'un projet : quatre phases</p>	<p>2.1. Les responsabilités du chef de projet</p> <p>2.2. Les autres intervenants et le processus décisionnel</p>	<p>3.1. ... pour le cadrage</p> <p>3.2. ... pour la préparation</p> <p>3.3. ... pour la réalisation et le suivi</p> <p>3.4. ... pour la clôture</p> <p>3.5. Et donc, ... le profil d'un bon chef de projet</p>

1. Concepts de base

1.1. La notion de projet



Réflexion ...

1. Qu'est-ce qu'un projet pour vous ?
2. Quand une activité peut-elle être qualifiée de projet ?

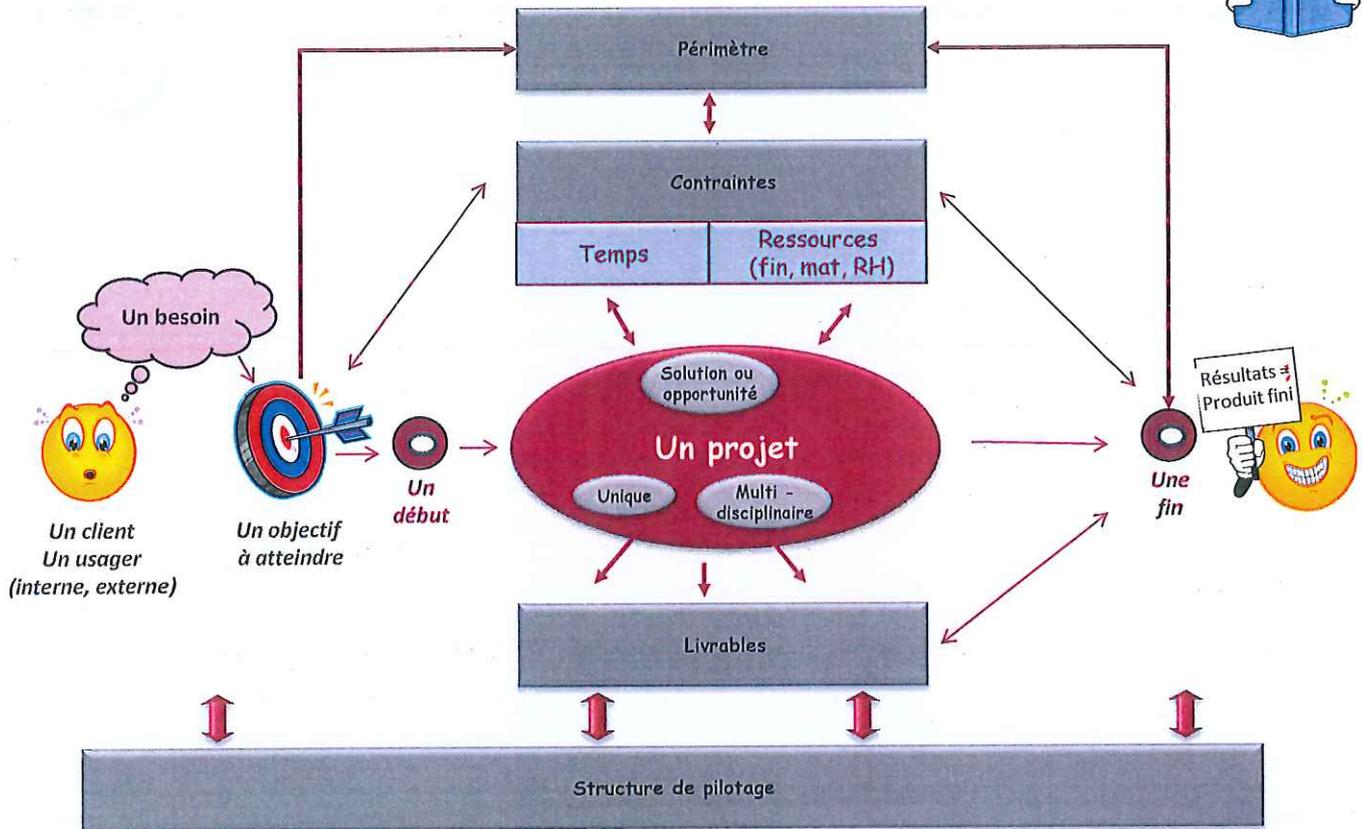


Plusieurs définitions

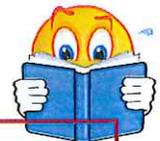


- Un projet est une **œuvre commune** élaborée dans un **cadre méthodologique** et une **démarche de travail structurée**
- Un projet est une combinaison de **ressources** humaines, matérielles et financières mises ensemble dans une **organisation temporaire** afin d'atteindre un **but** spécifique (Pinto & Slevin, 1998)
- Un projet est un ensemble d'actions à réaliser en vue d'apporter une réponse ponctuelle à une demande élaborée pour satisfaire un **besoin** et formulée par un **commanditaire**
- Un projet est une initiative **temporaire** à réaliser dans un but défini et avec des **moyens déterminés**.

Qu'est-ce qu'un projet ?



Note explicative



Un projet est ...

- une **réponse à une opportunité ou à un besoin**
- **unique**
- souvent **multi-disciplinaire**

Un projet a ...

- des **objectifs** en termes de produit fini, de résultat
- **un client** (interne ou externe)
- une étendue, un « **périmètre** » spécifique (aussi appelé « scope »)
- des **contraintes de calendrier**
- des **contraintes de ressources** dédiées partiellement ou totalement au projet : ressources financières, humaines, matérielles.
- un **planning** indiquant quand chaque "produit/résultat intermédiaire ou final" sera livré et comment les activités (et donc la charge de travail) seront réparties dans le temps
- **des produits/résultats intermédiaires et finaux** : le projet se matérialise par des **livrables**
- une **structure de pilotage**
- ...

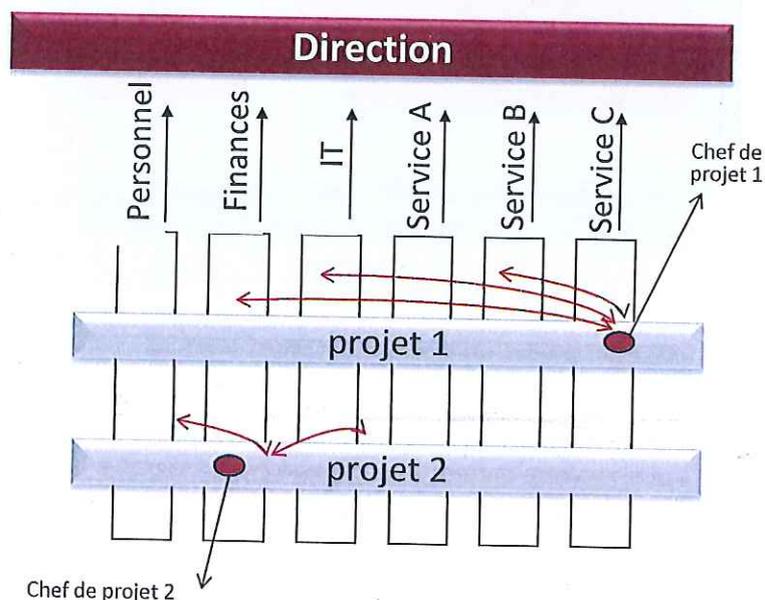


Il existe toutes sortes de formes et tailles de projets. Ils peuvent par exemple :

- **Etre d'envergure ou modeste**
 - Mettre en place un nouvel organigramme, ce qui peut nécessiter plusieurs mois de travail, une mobilisation forte des agents, un déménagement des bureaux, ...
 - Aménager un bâtiment commun pour les services de la Commune et du CPAS
 - Définir la procédure de mise à jour du site internet ne pourrait vous prendre que quelques jours.

- **Impliquer un grand nombre de personnes ou seulement vous :**
 - Construire un nouvel aéroport.
 - Vous préparer pour un triathlon.

- **Etre professionnels ou personnels**
 - L'organisation d'un salon pour promouvoir votre département.
 - La construction ou la rénovation d'une maison.

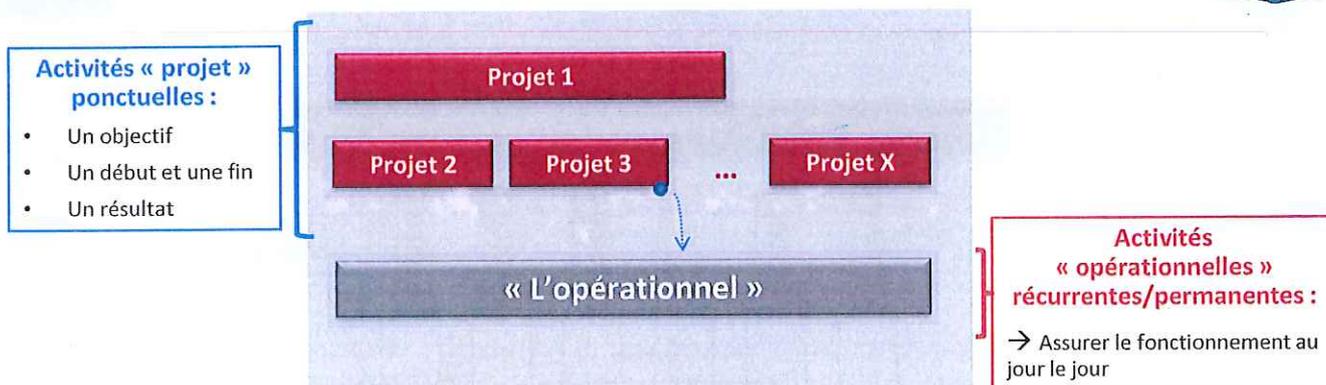




A votre avis, les activités suivantes sont-elles des projets ? Pourquoi ?

	Activités ...	Projet ?	
		OUI	NON
1	Développement d'une application de gestion des demandes d'intervention « travaux »		
2	Veille technologique en matière d'outils informatiques		
3	Transformation des locaux d'accueil		
4	Maintenance générale des bâtiments		
5	Gestion des ressources humaines		
6	Organisation d'un séminaire de team building		
7	Support au citoyen		
8	Reporting hebdomadaire sur l'activité du service état civil / population		
9	Rédaction d'un cahier des charges		
10	Réorganisation d'une institution		
11	Déménagement		
12	Participation à des tables rondes d'experts		

En résumé ...



Les résultats d'un projet peuvent devenir, quand le projet est terminé, des activités opérationnelles.

Exemple: la construction d'une nouvelle école ...

1.2. Le cycle de vie d'un projet

De l'idée au projet



Un besoin
Une idée



**Devons-nous nous lancer
dans ce projet?**

Le jeu en vaut-il la chandelle ?
Eu égard au coût du projet ?
Quel est le meilleur moyen de
s'y prendre ?

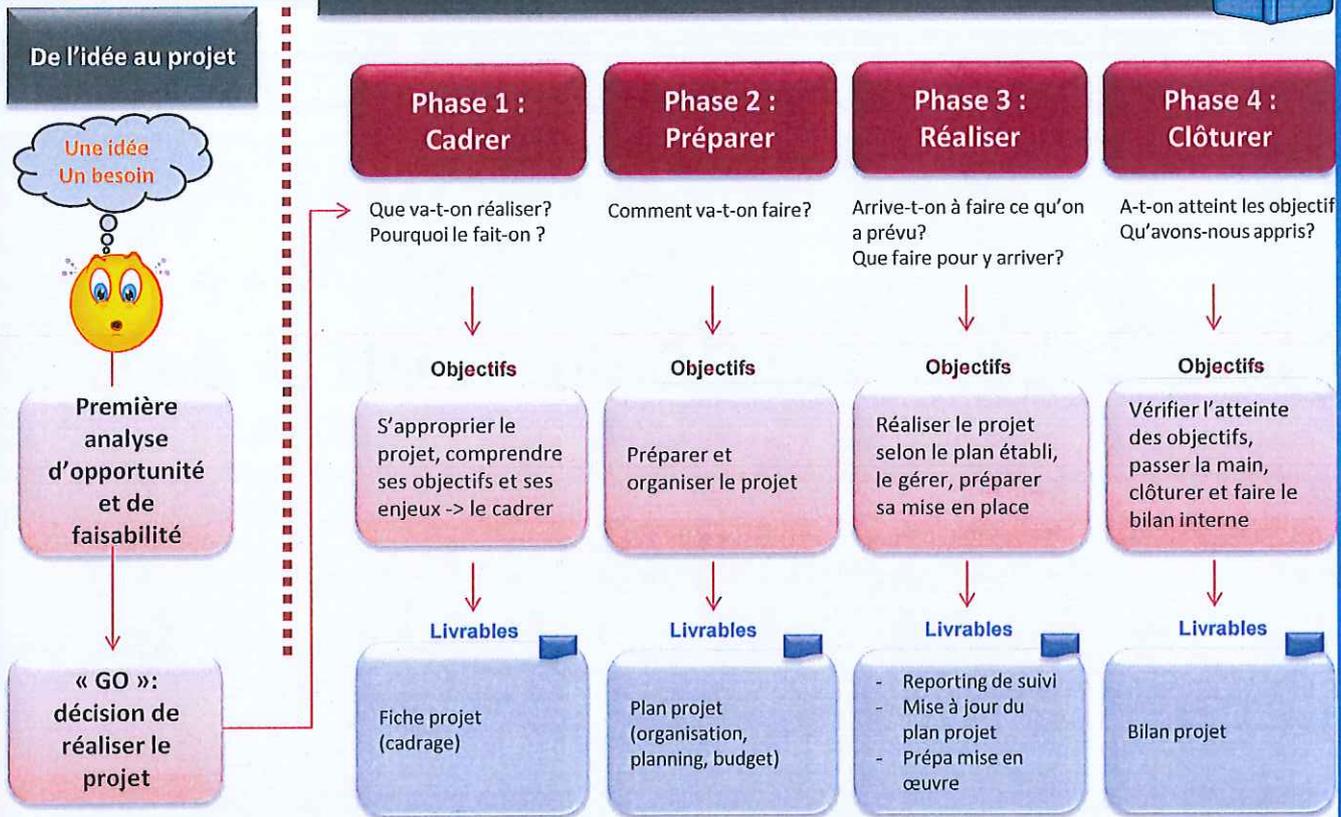
**Pouvons-nous nous lancer
dans ce projet?**

Est-il techniquement réalisable ?
Disposons-nous des ressources
nécessaires ?



OUI

→ En faire un PROJET



2. Un projet se gère : des intervenants, des responsabilités



- Une multitude de parties prenantes susceptibles d'être concernées
- Des intervenants pour sa réalisation
- Une multitude d'actions / de tâches et de dépendances entre ces tâches



Il faut donc « GERER » un projet

2.1. Les responsabilités du chef de projet



Réflexion en sous-groupe de deux...

**Qu'est-ce que pour vous gérer un projet ?
Quelles sont les activités du chef de projet ?**





Gérer un projet ...

« Livrer un produit fini,

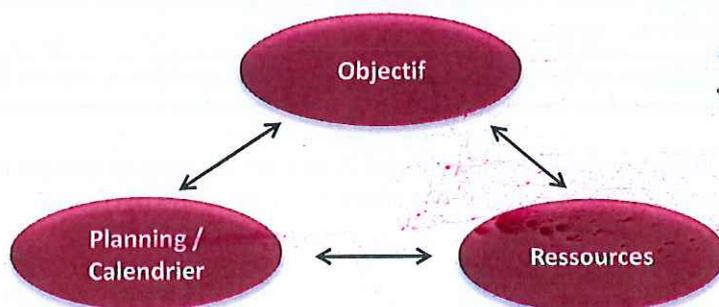
organiser le déroulement des étapes pour y arriver,

en assurer le pilotage pour atteindre les objectifs »

Trois composantes essentielles à gérer pour atteindre les objectifs

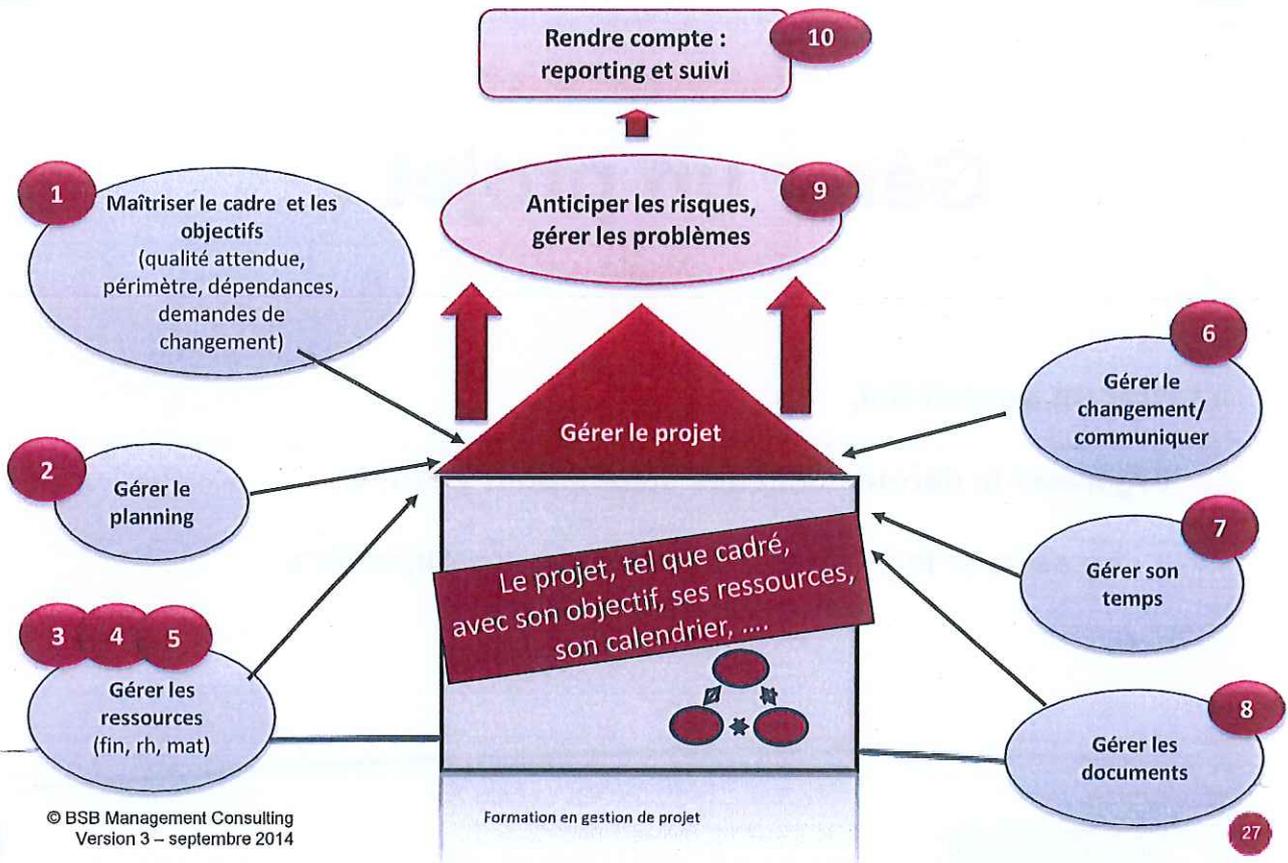


1. **Un ou des objectif(s)** qui se matérialise(nt) par un **résultat à atteindre**, un « produit » à développer.
La seule raison d'être d'un projet est la production d'un résultat concrétisant l'objectif ;
2. **Un planning / calendrier** : une date de début et une date de fin avec des échéances intermédiaires indiquant comment les actions sont échelonnées dans le temps.
3. **Des ressources** nécessaires pour pouvoir le réaliser : du personnel, du financement, du matériel ;



Comme l'illustre la figure, **chaque composant influe sur les deux autres**. Par exemple, un changement d'objectif en cours de projet peut nécessiter un délai supplémentaire ou plus de ressources. L'avancement d'une échéance peut nécessiter un accroissement des dépenses ou du personnel nécessaire.

Les 10 ~~commandements~~ responsabilités du chef de projet...



Les 10 ~~commandements~~ responsabilités du chef de projet...



Le chef de projet est responsable de la bonne réalisation du projet au jour le jour. Pour se faire, il doit...

Responsabilités du chef de projet	
1. Maîtriser le cadre et les objectifs du projet	Bien définir « l'envergure » du projet, sur quoi il va porter, le niveau de qualité attendu, qui il va concerner. Gérer les adaptations du cadre.
2. Définir et gérer le planning	Elaborer le planning de base et le mettre à jour au fur et à mesure de l'avancement : le but est d'anticiper les impacts des aléas du projet sur le cadre de départ.
3. Gérer les ressources financières	Elaborer un budget et suivre sa consommation (en € ou en jours de charge). Tout investissement ou dépense doit être répertorié et suivi.
4. Gérer les ressources humaines	Répartir les tâches (qui fait quoi ?) et gérer les problèmes/besoins sur le plan de la disponibilité, des affectations, des compétences, ...
5. Gérer les ressources matérielles	Identifier les besoins et les contraintes. Les prendre en compte dans la planification et dans le budget.

Les 10 ~~commandements~~ responsabilités du chef de projet...



Responsabilités du chef de projet (suite)	
6. Gérer le changement / communiquer	Faire en sorte que le changement soit préparé et géré. Intégrer dans le planning, dès les premières phases du projet, les actions de gestion du changement.
7. Gérer son temps	Pouvoir déléguer, être disponible et optimiser le temps qui est imparti ainsi que les priorités.
8. Gérer les documents	Faire en sorte que les documents de travail et les livrables du projet soient stockés de façon structurée, rigoureuse et accessible pour les membres du projet.
9. Anticiper les risques, gérer les problèmes	Les risques doivent être anticipés, analysés et bien documentés pour ensuite être "remontés" au comité de pilotage pour décisions d'actions ou de mesures à prendre. Idem pour les problèmes.
10. Prendre en charge le « reporting » du projet	Remontée d'information vers le comité de pilotage du projet : information d'avancement, des risques et problèmes

Il n'existe pas **UNE** méthode de gestion de projet à appliquer en tant que telle ...



... mais toutes les méthodes ont **un fil conducteur commun** :

- comment gérer au mieux les évolutions du cadre de départ de mon projet pour atteindre l'objectif ?
- comment limiter les risques de dérapages ?

2.2. Les autres intervenants et le processus décisionnel



Réflexion

Dans un projet, des intervenants multiples, des rôles spécifiques ...

Quels sont les types d'intervenants ?



Des intervenants multiples, des rôles spécifiques



Sponsor / commanditaire

... demande la réalisation du projet au chef de projet - Il est le « porteur du projet »



Comité de Pilotage

... l'organe qui suit le bon avancement du projet et qui prend les décisions stratégiques



Bénéficiaire / utilisateur

... celui qui bénéficiera du produit fini / utilisera le produit



Autres personnes ressources = partenaires externes



Chef de projet

... est responsable de tout mettre en œuvre pour permettre la réalisation de son projet au jour le jour



Membres de l'équipe de projet

... sont en charge de réaliser / exécuter les actions du projet

Le chef de projet ... est responsable de la gestion opérationnelle du projet au jour le jour



Le chef de projet = le coordinateur, le chef d'orchestre. Ses rôles principaux sont :

- **Coordonner l'équipe** pour la réalisation du projet
 - Les membres désignés de l'équipe (y compris sous-traitants éventuels),
 - D'autres intervenants (experts, représentants d'autres projets liés, ...), qui apportent ponctuellement leur expertise spécifique .
- **Réaliser et gérer** le projet
 - L'équipe doit permettre au chef de projet de collecter tous les éléments nécessaires à la bonne gestion opérationnelle du projet ;
 - Chaque membre remonte au chef de projet les informations pertinentes (risques, problèmes, dérapages, points bloquants, ...)
 - L'équipe se réunit de façon formelle ou communique de façon informelle (dépend de la taille du projet et du nombre d'intervenants)
- Etre le **responsable** du projet
 - Il doit faire en sorte d'atteindre au mieux les objectifs fixés, dans un contexte souvent évolutif.
 - Il se doit d'identifier les risques de dérapages, d'alerter, d'être proactif vis-à-vis des autorités décisionnelles.



Réflexion

Quel est le rôle du chef de projet au niveau décisionnel ?

Que fait-il si un recadrage du projet est nécessaire ?



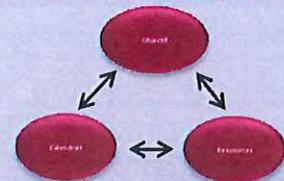
Et au niveau « décisionnel » ... ?



Le **chef de projet** est mandaté par les autorités qui ont décidé de mener le projet.

Son rôle est d'atteindre les objectifs fixés et de limiter les risques de dérapage par rapport au cadrage de départ en :

- anticipant les risques,
- gérant les problèmes,
- rendant compte aux pilotes / décideurs



Le chef de projet ... **doit apporter une aide objective à la décision** (si arbitrage ou recadrage).



Qui prend/propose ces « décisions » ?

Le Comité de pilotage = Comité « décisionnel » du projet



Le Comité de pilotage n'est pas un organe : il ne se substitue donc pas au Collège pour les décisions qui doivent être prises par ce dernier.

Qui ?

- Instance « décisionnelle et stratégique », représentative des principaux types d'intéressés :
 - Au minimum : le chef de projet et le « porteur » du projet (sponsor).
 - En fonction du projet et/ou des sujets à traiter : le demandeur, le bénéficiaire, des invités spécifiques, ...

Quoi ?

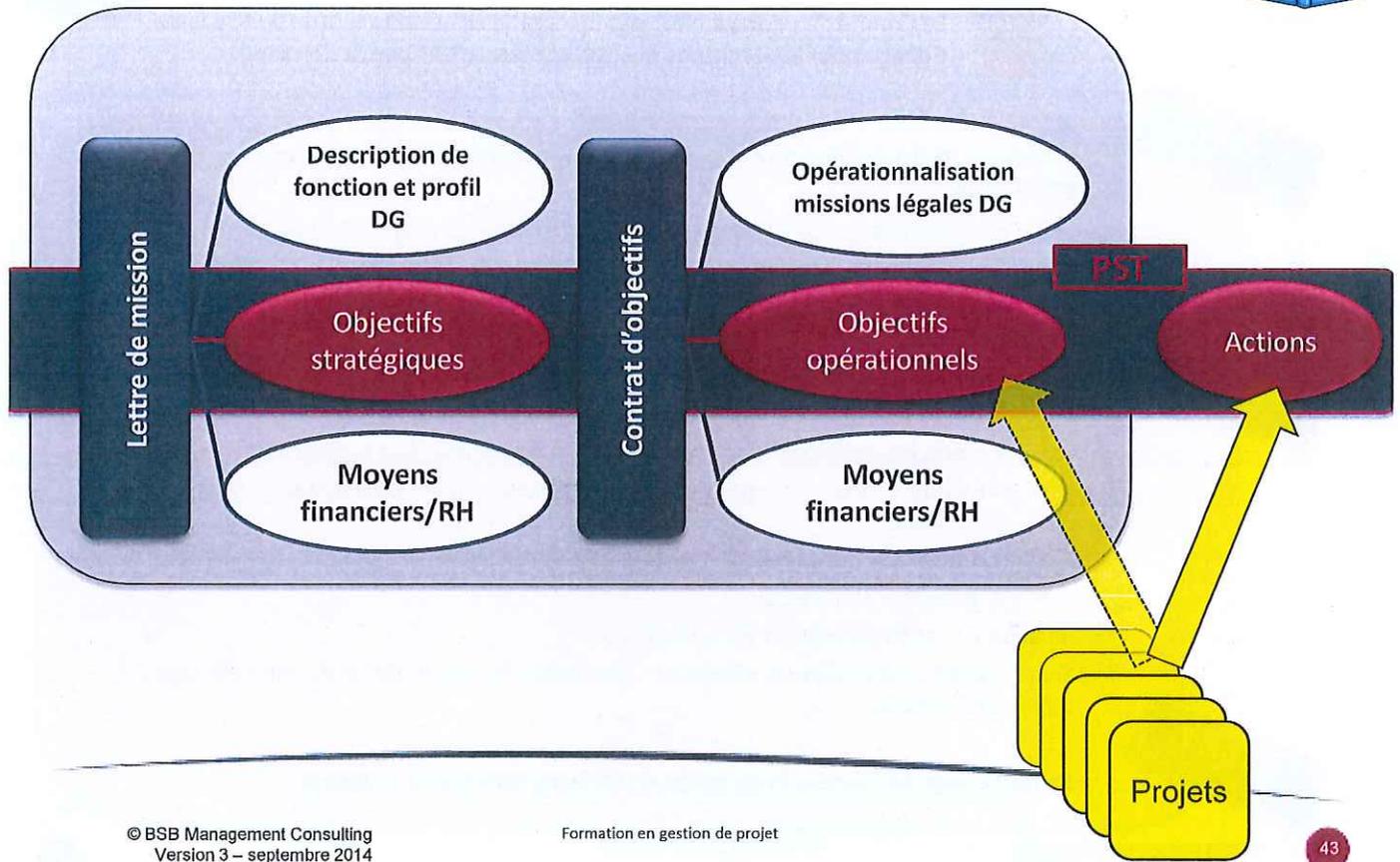
- Est gardien du **respect des objectifs** de départ ;
- Reçoit du chef de projet des **états d'avancement** réguliers sur le projet :
 - « Prend les décisions » sur les propositions faites par le chef de projet,
 - « Prend les décisions » qui s'imposent suite aux risques détectés ou aux situations de blocage,
 - « Arbitre » les priorités,
 - « Recadre » si nécessaire ;
- « Valide » la **communication vis-à-vis des tiers** ;
- Si marché de **sous-traitance**, effectue le **suivi administratif** et de conformité par rapport au marché conclu.

Quand ?

- Se réunit aux moments clés du projet et de façon ponctuelle si besoin.



et sur le terrain, dans une commune ou un CPAS ...



Exemples

Ex 1 : Une action du PST est, en principe, un projet

Objectif opérationnel 3. Améliorer la mobilité de tous les citoyens

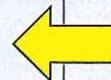


Les actions proposées peuvent être menées indépendamment les unes des autres. Toutes contribuent à l'atteinte de l'objectif opérationnel. Une action = un projet à part entière

→	Action 3.1. Etablir un plan communal de mobilité, en concertation avec l'ensemble des parties prenantes (aménagement routiers adaptés, liaison entre villages, circulation des poids lourds...) (cfr fiche Sécurité)
→	Action 3.2. Créer de nouveaux trottoirs sur base du cadastre réalisé
→	Action 3.3. Créer des passages pour piétons signalés et adaptés aux personnes à mobilité réduite
→	Action 3.4. Etudier la faisabilité de mettre en place des pistes cyclables sur certaines routes
→	Action 3.5. Recenser les sentiers asphaltés et en assurer l'entretien

Ex 2 : ... mais un objectif opérationnel est parfois dans cas défini comme un projet

Objectif opérationnel 4. Accroître les compétences par le biais des formations



L'objectif ne peut être atteint que si les 3 actions sont toutes réalisées. On ne peut pas réaliser que l'une d'entre elles. Une action = une étape du projet

Action 4.2. Identifier et formaliser les compétences de chaque agent afin d'avoir une vision des compétences disponibles
Action 4.1. Recueillir les besoins et souhaits des agents en matière de formation par rapport à leur travail
Action 4.3. Programmer des formations internes ou externes en conséquence (ex : formation pour un "grappa" chez les ouvriers)

Qui peut être « chef de projet » ? Qui doit idéalement être « porteur » ?



		Comité de pilotage projet « minimum »		
		Porteur politique	Porteur administration	Chef de projet
Objectif opérationnel 3. Améliorer la mobilité de tous les citoyens				
Action 3.1. Etablir un plan communal de mobilité, en concertation avec l'ensemble des parties prenantes (aménagement routiers adaptés, liaison entre villages, circulation des poids lourds...) (cfr fiche Sécurité)				

Le porteur de projet au niveau politique =
Le membre du collège en charge du domaine de compétences concerné

Le porteur de projet au niveau de l'administration =
Un membre du Comité de direction =>
Un responsable / représentant de service, le DG ou le DF

Le chef de projet =
Soit un agent
Soit un responsable de service
Soit un membre du Comité de direction (y compris DG ou DF)



1. Le porteur de projet peut être le chef de projet, auquel cas, une seule personne assume les 2 rôles
2. Pour certains projets à finalité purement « interne », il pourrait ne pas y avoir de porteur politique

Quid du Comité de direction et du Collège ?

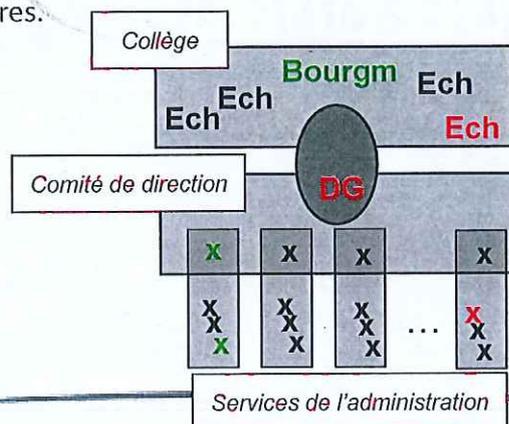


1. Les porteurs de projet au niveau de l'administration sont des membres du Comité de direction :

- ✓ Le Comité de direction disposera donc de toutes les informations utiles de manière à pouvoir prendre en compte les éléments transversaux pertinents ;
- ✓ Le Président du Comité de direction, le DG, de disposer facilement d'une vision globale et transversale de l'avancement et état de santé des projets en cours, de manière à pouvoir relayer les éléments utiles au Collège (informations ou propositions de décisions).

2. Les porteurs de projet au niveau politique sont des membres du Collège :

- ✓ Le Collège, disposera donc aussi de toutes les informations « projet » par chacun de ses membres.

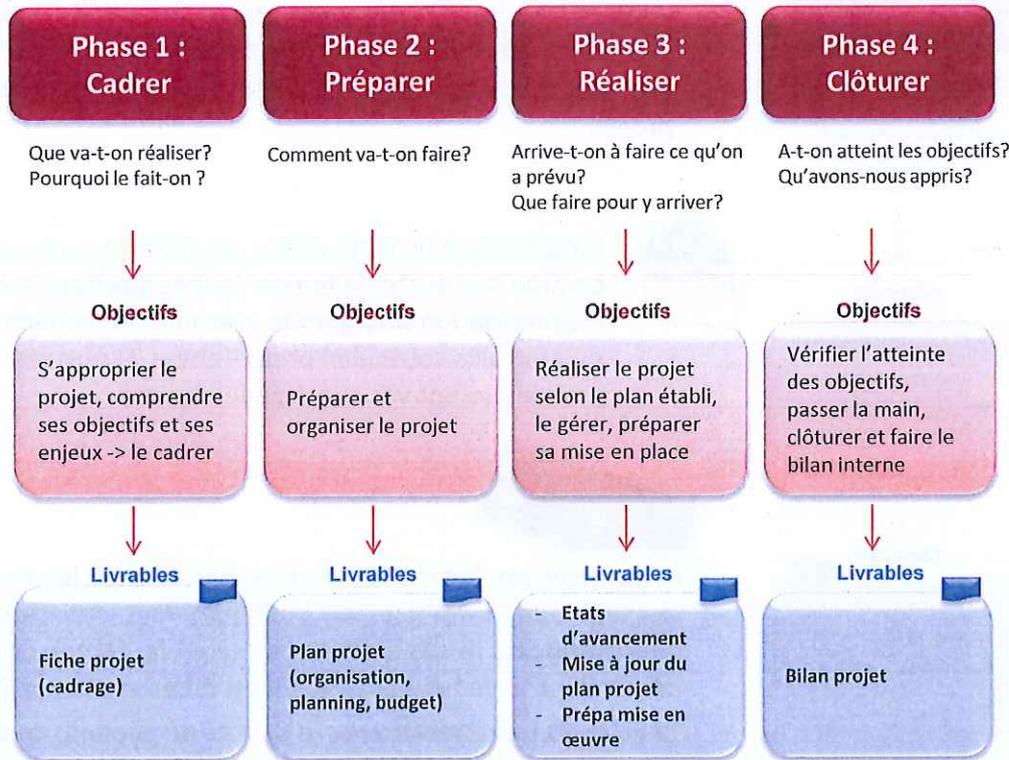


- ✓ Exemple 1 (en rouge) :
 - ✓ chef de projet = 1 agent ;
 - ✓ porteur administratif = le DG ;
 - ✓ porteur politique = 1 échevin.

- ✓ Exemple 2 (en vert) :
 - ✓ chef de projet = 1 agent ;
 - ✓ porteur administratif = un responsable de service, membre du comité de direction ;
 - ✓ porteur politique = le bourgmestre.



Rappel



3.1. ... pour le cadrage

« ... à un problème mal posé, s'appliquent de mauvaises solutions ... »

Phase 1 : Cadrer

Que va-t-on réaliser?
Pourquoi le fait-on ?

↓
Objectifs

S'approprier le projet, comprendre ses objectifs et ses enjeux -> le cadrer

↓
Livrables

Fiche projet (cadrage)



L'importance de cette phase est souvent sous-estimée car perçue comme une perte de temps. Sachez pourtant que plus l'appropriation sera grande avec une bonne compréhension des enjeux, plus votre plan projet (phase 2) sera réaliste et plus grandes seront vos chances de réussite !

Qui ?

Le cadrage est fait par le chef de projet avec les porteurs de projet (porteur administratif et/ou politique). Des précisions peuvent aussi être obtenues, le cas échéant, et selon la nature des projets avec le demandeur ou le bénéficiaire, s'il est différent du porteur.

La fiche doit être validée par le Comité de pilotage du projet.

Il s'agit ici de clarifier le cadre de départ (les éléments contextuels) avec le(s) porteur(s) afin de permettre au chef de projet de bien comprendre l'objectif et les enjeux du projet :

1

Analyser le « contexte du projet »

- Le contexte, les raisons du projet (quel est le besoin) ?
- L'objectif du projet (SMART ?) = finalité ?
- Les résultats attendus ?
- Que vous demande-t-on ?
- Les acteurs /entités / services concernés
- Les grands types d'impacts



POUR VOUS AIDER À STRUCTURER CES RÉFLEXIONS → VOIR LA FICHE MÉTHODE « QQQQCCP »

2

Identifier les « contraintes de réalisation »

- Le périmètre
- Les moyens et délais envisagés pour sa mise en œuvre (+ les marges de manœuvres)
- Les contraintes diverses (sociales, environnementales)

POUR VOUS AIDER À DÉFINIR DES OBJECTIFS SMART → VOIR LA FICHE OUTIL SMART

3

Comprendre les « enjeux, criticité et sensibilité » du projet

- Ce que l'on a à gagner et ce que l'on peut perdre
- La sensibilité du projet, les freins et risques identifiés (opposants, obstructions) ;

CONSIGNEZ PAR ÉCRIT CES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS. CELA VOUS SERA UTILE EN COURS DE PROJET POUR VOUS RAPPELER DU CADRE DE DÉPART → FICHE PROJET

4

Amorcer les aspects d'organisation du projet

- Qui va travailler sur le projet (équipe) ?
- Comment le « pilotage » (valider, décider) du projet va-t-il fonctionner ?

La méthode « QQQQCCP » : pour vous aider à structurer vos réflexions



Le but est de caractériser le projet grâce à une astuce mnémotechnique. Répondez de manière systématique et complète aux questions suivantes :

- **Qui** est concerné, quels sont les acteurs, les responsables ? Qui va s'en charger ? Quels sont les rôles de chacun ?
- De **Quoi** s'agit-il, quel est l'objectif ? Et donc quels sont les résultats escomptés ? Que faut-il produire ?
- **Où** se déroule le projet (service, zone géographique) ?
- **Quand** ce projet se réalise-t-il, quel est son planning ? Sa durée ?
- **Comment** cela se passe-t-il, quel sera le plan d'actions ? Quel sont les travaux à réaliser ?
- **Combien**, quel est le budget ? Quels sont les coûts (humains, financiers, ...) ? Quels sont les besoins en personnel ?
- **Pourquoi**, quelles sont les raisons qui ont amené la mise en œuvre de ce projet ?

Il faut parfois plusieurs semaines pour apporter une réponse satisfaisante à ces questions lorsqu'il s'agit de gros projets. Pour les petits projets qui durent quelques jours, cela peut prendre seulement 15 minutes, mais ne faites pas l'économie de ces questions...

Réflexion



Le directeur général souhaite améliorer la communication entre les services par la mise à disposition d'une source d'information unique.

Dans ce contexte, il vous désigne pour gérer le projet « Développement d'un intranet communal ».

Quel est l'objectif de ce projet ?



A ne pas confondre : objectif du projet et description de la demande



Vous êtes désigné chef de projet pour le projet suivant : « **Développer un intranet communal** », qui est mené dans le but d'améliorer la communication d'informations.

Objectif du projet
= finalité

Améliorer la communication vers et entre les services de l'administration par la mise à disposition d'une source d'information unique, utile et accessible par tous les agents de l'administration.



Les indicateurs de résultat = pourraient être le taux d'utilisation de l'intranet, les taux de satisfaction des agents (= utilité reconnue), ...

Demande

Coordonner le développement de l'intranet communal

On peut développer le plus bel intranet qui soit, si les agents n'y trouvent pas les informations qu'ils cherchent ou s'il est peu convivial, l'intranet ne sera pas utilisé.

Définir des objectifs « SMART » Outil pou vous aider à préciser l'objectif



Spécifique

L'objectif doit être clair et précis

Mesurable

L'objectif doit pouvoir être mesuré et « quantifié » (avec une date, des chiffres, des critères ou des résultats observables).

Atteignable

Il faut définir le juste équilibre entre « l'effort à fournir » et la réalité de terrain. Entre des objectifs trop ambitieux, qui satisfont peut être les dirigeants mais démotivent les acteurs, et des objectifs trop courts, qui ne font guère avancer, il faut trancher. C'est là que doit se situer l'objectif..

Réaliste

Il doit être possible et réaliste d'atteindre l'objectif étant donné les ressources et les contraintes. L'objectif doit également s'inscrire dans le projet de la Commune et être compatible avec les objectifs du service concerné.

Temporellement défini

l'objectif doit avoir un délai fixé. Il implique une période pendant laquelle il doit être accompli avec éventuellement des échéances intermédiaires.

Fiche outil « Canevas de fiche projet »



LA FICHE PROJET DOIT
ÊTRE VALIDÉE PAR LE
COMITÉ DE PILOTAGE DU
PROJET



Quelques canevas de
fiches projet



Exercice

Remplissez la fiche projet pour votre projet

Check-list du chef de projet Phases 1 : Cadrer



- Ai-je bien compris les enjeux du projet ?
- L'objectif (finalité) est-il clair pour moi ?
- Me suis-je bien informé des contraintes de réalisation en termes de délais, périmètre et budget ?
- Est-ce que je sais qui sont les « clients », les bénéficiaires du projet ?
- Est-ce que j'ai compris quel « produit » est attendu ? Quels sont les résultats concrets attendus ?
- Est-ce que les personnes « essentielles » pour le projet sont identifiées (équipe projet, Comité de Pilotage,...) ? Faut-il faire appel à un sous-traitant ?
- Ai-je bien perçu la sensibilité du projet, sa criticité ?
- Ai-je mené une première réflexion sur les risques du projet ?
- Ai-je mené une première réflexion sur grands types d'impacts ?

Ce que je retiens / Ce que je vais appliquer sur mes projets



A large rectangular area with a light purple background and horizontal white lines, intended for handwritten notes.

3.2. ... pour la préparation

« ... un projet mal préparé, se réalise dans le désordre et sans maîtrise ... »

Phase 2 : Préparer

Comment va-t-on faire ?



L'objectif de cette phase est de structurer le déroulement du projet : Comment va-t-on s'organiser ? Qui doit-on impliquer dans les réflexions ? Dans les décisions ? Vers qui et que communiquer ? Comment va-t-on s'y prendre ? Y-a-t-il plusieurs solutions possibles ? Quelles sont les grandes étapes à mener ? Dans quels délais ? Et avec quel budget précis ?

Cette phase est capitale car elle permet au chef de projet de fixer le référentiel de départ, qui sera validé par le Comité de pilotage. Sans référentiel de départ, il est impossible, en cours de projet de vérifier si le projet est « sur les rails » ou « en dérapage ».

Qui ?

La phase de préparation est réalisée par le chef de projet, avec l'appui du(des) porteur(s) de projet. Le chef de projet est parfois amené, dans cette phase, à mener des réflexions avec les acteurs concernés afin de collecter les éléments utiles pour construire son plan projet.

Le plan doit être validée par le Comité de pilotage du projet.

Il s'agit de définir comment vous allez travailler sur trois plans : l'organisation du projet sur le plan des acteurs, le découpage du projet en étapes et la façon de gérer les changements potentiels induits par le projet .

1

Identifier et prévoir le mode d'implication des acteurs / services / entités concernées

- Qui impliquer, à quel niveau et comment ?
- Confirmer l'équipe, l'appel à des experts, la composition du comité de pilotage, les acteurs à impliquer dans les réflexions ...



POUR VOUS AIDER À DÉFINIR LE MODE D'IMPLICATION DES ACTEURS → VOIR LE TABLEAU DES ACTEURS CONCERNÉS

2

Définir le planning du projet

- Découper le projet en étapes, planifiées dans le temps
- Affiner/compléter les besoins en ressources (RH, fin, mat)
- Identifier les « livrables »

POUR VOUS AIDER À PLANIFIER → VOIR LES FICHES OUTIL PLANNING

3

Définir les actions à mener pour une meilleure adhésion

- Au minimum, les actions de communication à mener

LA COMMUNICATION, UN LEVIER POUR FAIRE ADHÉRER → VOIR LE PLAN DE COMMUNICATION

CONSIGNEZ TOUJOURS PAR ÉCRIT CE QUE VOUS AVEZ DÉFINI → LE PLAN PROJET

FOCUS :

1

Identifier et prévoir le mode d'implication des acteurs / services / entités concernées

- Qui impliquer, à quel niveau et comment ?
- Confirmer l'équipe, l'appel à des experts, la composition du comité de pilotage, les acteurs à impliquer dans les réflexions ...

2

Définir le planning du projet

- Découper le projet en étapes, planifiées dans le temps
- Affiner/compléter les besoins en ressources (RH, fin, mat)
- Identifier les « livrables »

3

Définir les actions à mener pour une meilleure adhésion

- Au minimum, les actions de communication à mener



Réflexion

A votre avis, y-a-t-il différentes façons d'impliquer les acteurs / services / entités concernées par un projet ?

Quelles pourraient-elles être ?



Faut-il impliquer d'autres acteurs ? Comment ?



L'implication est un levier d'adhésion ...

- Tout un chacun peut à un moment donné **être concerné par un projet ...**
=> il est important de définir s'il est pertinent d'impliquer ces acteurs (aussi appelées parties prenantes) et comment.

- L'implication peut se faire **de différentes façons, selon l'objectif poursuivi :**
 - **Demander de prendre part à la validation/décision** → Impliquer l'acteur dans le comité de pilotage
 - **Mener certains travaux** → Intégrer l'acteur dans l'équipe projet
 - **« Construire avec »/partager** → Impliquer l'acteur dans les réflexions (groupes de travail par exemple, avis sur proposition, pré-validation d'une proposition)
 - **Informé** → Actions de communication

1

Identifier et prévoir le mode d'implication des acteurs / services / entités concernées

- Qui impliquer, à quel niveau et comment ?
- Confirmer l'équipe, l'appel à des experts, la composition du comité de pilotage, les acteurs à impliquer dans les réflexions ...

2

Définir le planning du projet et affiner le budget

- Découper le projet en étapes, planifiées dans le temps
- Affiner/compléter les besoins en ressources (RH, fin, mat)
- Identifier les « livrables »

3

Définir les actions à mener pour une meilleure adhésion

- Au minimum, les actions de communication à mener

Un planning ? Pour qui ? Pourquoi ?



« ... de toute façon, il n'est jamais respecté ... »

Quelle que soit la taille du projet :

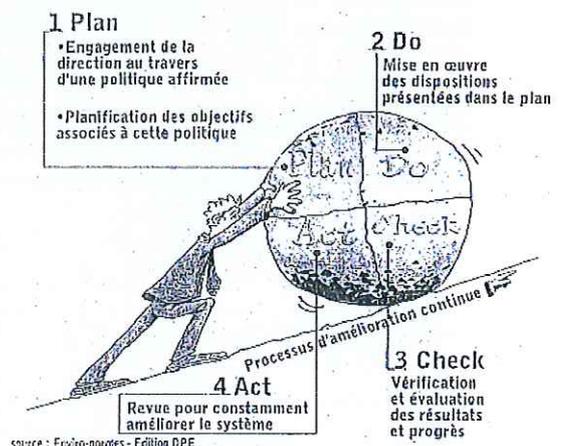
- L'objectif est souvent éloigné dans le temps,
- Les moyens nécessaires ne sont pas toujours clairs dès le départ,
- L'environnement et les acteurs évoluent ...

=> **Découper le projet en étapes, en actions, fixer des jalons, identifier les des ressources nécessaires ...**

... permet au chef de projet de fixer les hypothèses et le cadre de départ

- => vérifier tout au long du projet si l'on s'en écarte
- => => prendre des mesures pour ajuster, recadrer. ...

C'est ce que traduit la roue de Demming (ci-joint)





La planification permet de décomposer le projet en phases, étapes et actions/tâches, c-à-d en éléments simples et donc mieux maîtrisables.

Les phases et les étapes

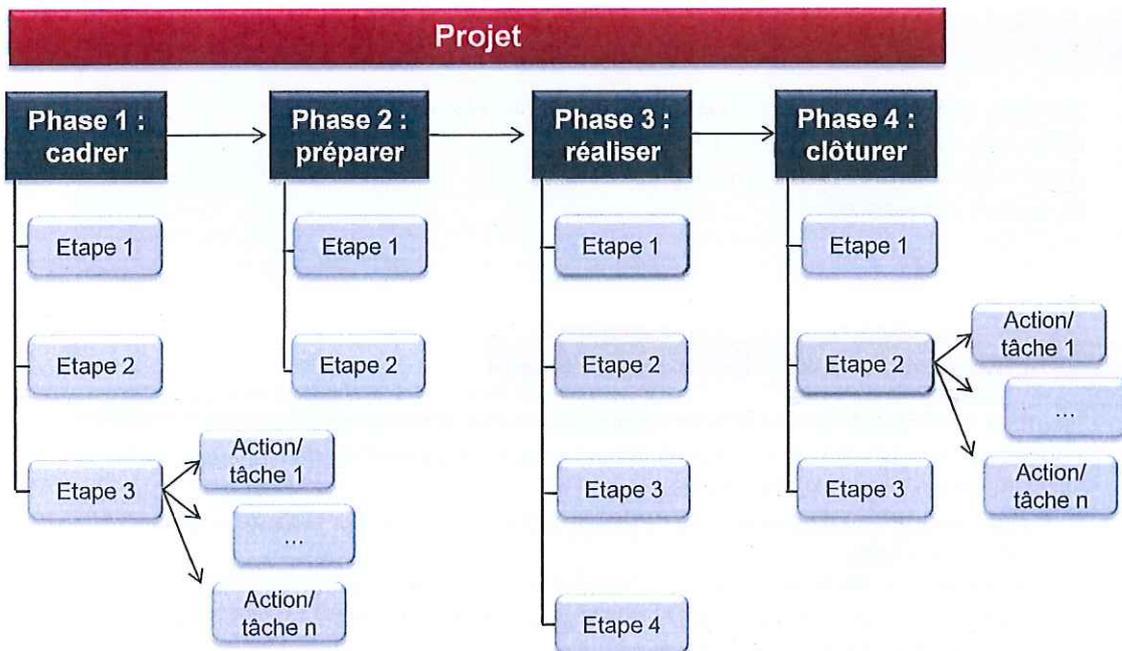
- Le projet sera décomposé en « phases » (1. cadrer, 2. préparer, 3. Réaliser et 4. Clôturer)
- Chaque phase sera décomposées en « étapes » qui :
 - donnent un aperçu à un niveau générique,
 - indiquent quels **résultats intermédiaires (=livrables intermédiaires)** doivent être atteints ,
 - sont le point de départ pour la rédaction du planning des activités.

Les actions/tâches

- Les différentes étapes du projet seront décomposées en actions/tâches concrètes qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs. Les avantages sont de :
 - Donner un aperçu détaillé des tâches à effectuer
 - Déterminer les responsabilités



Disposer d'une vue d'ensemble des travaux à réaliser
Ne pas oublier de tâches (source de dérive)



2^{ème} exercice : l'affectation des ressources et la planification



Responsabilités

- Pour chaque action/tâche, on détermine les affectations (qui est chargé d'exécuter la tâche ?)

Timing / planning

- Estimation du temps nécessaire pour réaliser chaque action/tâche
- Identification des contraintes d'enchaînement



- ... il est important de distinguer :
 - Le temps nécessaire (travail, effort) à investir pour réaliser cette tâche -> charge, souvent exprimée en hommes/jour ;
 - Le temps disponible (durée) pour réaliser cette tâche compte tenu de ses prédécesseurs et de ses contraintes.
- Exemple : 4 jours homme = charge / 2 semaines = durée
→ La charge pour cette tâche est de 4 jours sur une durée de 2 semaines (= « elapse time »)

L'échéance finale du projet : deux cas de figure



L'échéance n'est pas fixée -> doit être estimée

1. Identifier les tâches à réaliser et estimer leur durée de réalisation
2. Partir de la date de démarrage du projet, positionner les tâches dans le temps en tenant compte des « liens de dépendances entre les tâches » (= contraintes d'enchaînement) et en déduire l'échéance finale.

L'échéance est imposée

1. Identifier les tâches fixes à réaliser et estimer leur durée de réalisation,
2. Positionner les tâches dans le temps en tenant compte des « liens de dépendances entre les tâches » (= contraintes d'enchaînement) et :
 - soit, partir d'une date supposée de démarrage et voir si c'est faisable de respecter l'échéance finale,
 - soit, partir de l'échéance finale et « remonter le temps » pour positionner chaque tâche jusqu'à identifier quand, au plus tard, le projet doit commencer. C'est la technique du « rétro-planning ».

Dans tous les cas, deux approches pour estimer la durée d'une tâche



Approche 1 : se baser sur les charges de travail nécessaires

- Estimation détaillée la charge de travail de chaque tâche



Exemple : Pour réaliser la tâche x, on estime qu'il faut 5 jours de travail. La durée dépendra du % d'affectation de la ressource pour réaliser cette tâche

- -> durée 1 semaine si travail à temps plein
- -> durée 2 semaines si travail à mi-temps

Approche 2 : se baser sur les délais nécessaires

- Estimation des délais nécessaires pour réaliser chaque tâche



Exemple : Pour réaliser la tâche x, on estime qu'il faut 6 mois (peu importe la charge de travail nécessaire)

Techniques de planification : la méthode PERT



PERT (Program ou Project Evaluation and Review Technique)

1. Découper le projet en tâches (*) + et estimer leur durée
2. Réfléchir aux contraintes d'ordonnancement des tâches et sur les possibilités de parallélisme.
3. Ajuster le découpage, assouplir certaines contraintes, découper plus finement pour plus de souplesse

(*) dans le jargon de la gestion de projet, ce découpage s'appelle "WBS" (Work Breakdown Structure)



PERT permet

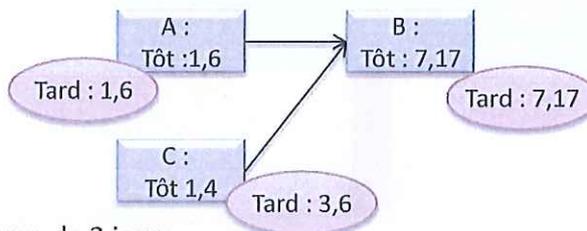
- de calculer la durée minimum du projet en tenant compte des dépendances et temps d'attente entre les tâches
- de voir quelles sont les tâches qui sont sur le "chemin critique"



La technique PERT est parfois appelée la "Méthode du chemin critique" :
 une tâche fait partie du chemin critique si un retard sur cette tâche met en péril la date de fin de projet.

Exemple :

- Tâche A, durée 6 jours, prédécesseur : -
- Tâche B, durée 11 jours, prédécesseur : A et C
- Tâche C, durée 4 jours, prédécesseur : -



Chemin critique : A et B -> C a une marge de 2 jours

Pour mettre en évidence le chemin critique, on calcule les paramètres attachés à chaque tâche :

- dates au plus tôt : date de début et date de fin au plus tôt
- dates au plus tard : date de début et de fin au plus tard
- les marges : marge de manoeuvre pour les tâches non critiques

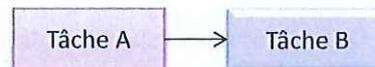
Types de liens entre les tâches



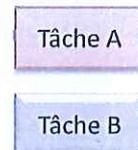
Ce sont les contraintes provenant de la nature des tâches elles-mêmes. Le lien peut être caractérisé par un délai, exprimé en jours.

4 types de liens :

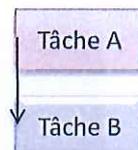
- **Fin - début** : le plus courant – la tâche A doit être terminée pour que la tâche B puisse commencer. A est le prédécesseur de B, B successeur de A.



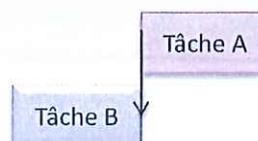
- **Fin - fin** : c'est la fin de la tâche A qui commande la fin de la tâche B -> B ne peut s'arrêter que quand A s'arrête. Exemple : A = programmation ; B = encadrement de la programmation



- **Début - début** : c'est le début de la tâche A qui déclenche le début de la tâche B -> B doit obligatoirement commencer quand A commence. Exemple : A = interviews ; B = formalisation



- **Début - fin** : c'est le début de la tâche A qui marque le fin de la tâche B -> B ne peut pas s'arrêter tant que A n'a pas commencé. Exemple : A = arrivée d'une nouvelle ressource ; B = transfert de l'ancienne ressource



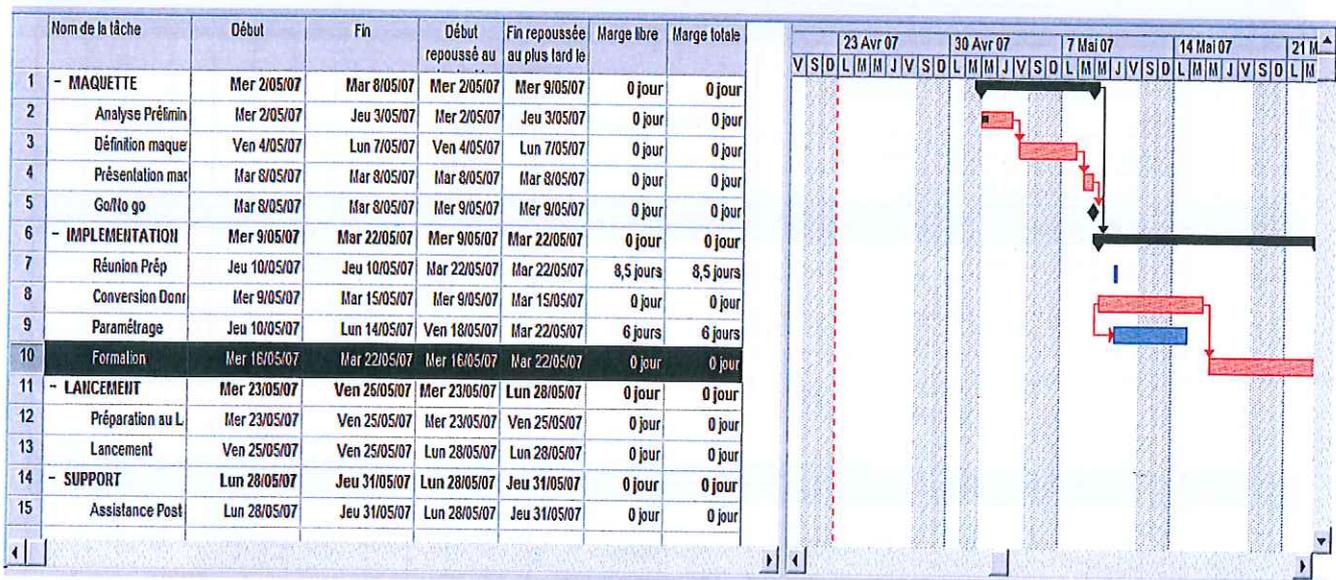


GANTT (Henri Gantt, ing. En mécanique, début 20ème s, USA)

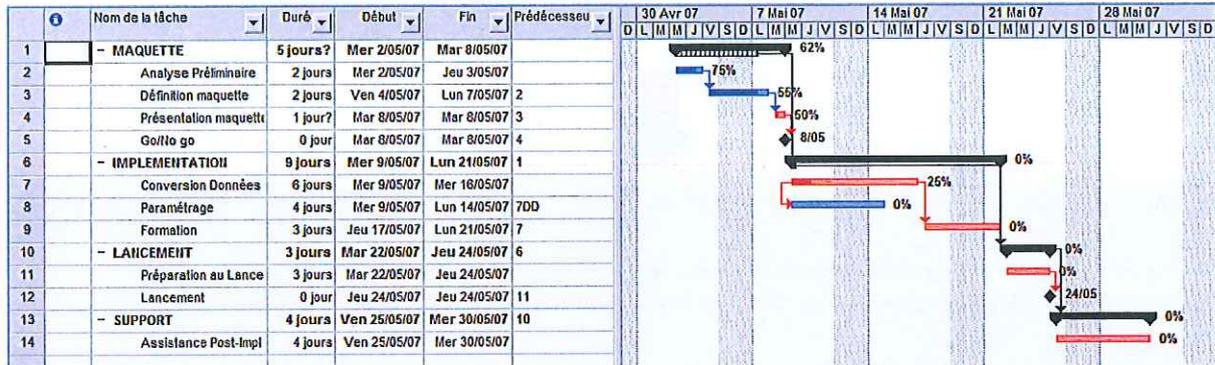


- GANTT permet**
- d'établir un calendrier de travail en tenant compte de la disponibilité (et donc % d'affectation) des ressources
 - de faire des simulations selon différentes hypothèses

Fiche outil : « Diagramme de Gantt et chemin critique »



Fiche outil : « Diagramme de Gantt et suivi de réalisation »



Fiche outil « Planning (phases et étapes) »



Phases	Etapes	Livrable	Mois 1				Mois 2				M...			
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
0	Démarrage													
	1	Rencontrer les représentants du mandant et mettre en place les organes de gestion du projet	[Gantt chart for Démarrage]											
	2	Etablir le plan de communication												
	3	1er Comité d'accompagnement												
1	Etat des lieux													
	1	Analyse documentaire	[Gantt chart for Etat des lieux]											
	2	Ateliers avec tous les agents												
	3	Groupes de travail « management »												
	4	Groupe de travail « structure »												
	6	Présentation de l'état des lieux en 2ème Comité d'accompagnement												
2	Recommandations													
	1	Analyse et recommandations d'un processus	[Gantt chart for Recommandations]											
	2	Elaboration des recommandations												
	3	3ème Comité d'accompagnement												
3	Plan d'action													
	1	Traduction des recommandations en PST (volet interne)	[Gantt chart for Plan d'action]											
	2	4ème Comité d'accompagnement												



Un plan d'actions = un programme de réalisation des actions à mettre en place pour réaliser un projet avec pour chaque action, son responsable et son échéance. Le plan d'action va également mettre en évidence les actions transversales telles que la communication et les actions relatives à la gestion du changement

Exemple de plan d'actions														
Actions	Responsable	Prérequis	Échéance											
			Oct.		Novembre				Décembre			Janvier		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Action 1	Jean	-												
Action 2	Pierre	action 1												
Action 3	Anne													
...	...													
Action X	Pierre	toutes les actions												

Par rapport à un ensemble d'actions, le plan d'actions permet de savoir dans quel ordre seront réalisées les actions et donc quelles sont les dépendances entre elles.

Il permet de structurer concrètement la mise en œuvre d'un projet dans le temps (exercice de programmation) afin de donner une ligne de conduite à l'équipe projet.



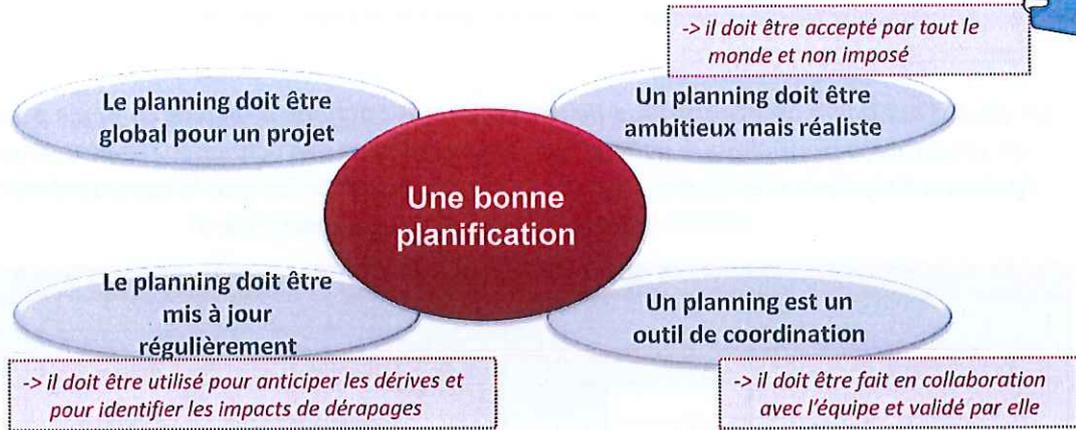
Le but est de disposer, à la fois,

- d'une vision globale du projet et
- d'une vision détaillée de l'avancement.



En fonction du projet que vous gérer (taille, complexité, durée, nombre d'intervenants,...), vos besoins seront différents ...

- Un projet de développement informatique ne se gère pas de la même façon qu'une étude
- Un projet mené par une seule personne ne se gère pas de la même façon qu'un projet avec une équipe de 50 personnes
- Un projet réalisé en interne et de façon indépendante ne se gère pas de la même façon qu'un projet avec de nombreux intervenants ou interactions
- Un projet pour lequel tout ou partie est sous-traité devra intégrer cet aspect dans sa gestion



De prendre en compte les contraintes.

Elles sont de 4 types:

- Les liens entre tâches
- Les contraintes temporelles
- Les contraintes liées à la disponibilité des ressources
- Les contraintes d'exclusion : si on fait une tâche, on ne sait pas faire l'autre



D'utiliser les marges de sécurité ("tampon", buffer")

Elles se présentent comme des tâches fictives :

- Ne pas intégrer les marges dans les tâches
- Prévoir un tampon en fin de projet
- Prévoir un tampon pour les tâches du chemin critique



Estimer le budget n'est pas chose simple ...

Tout comme la planification, cet exercice permet de fixer un cadre de référence pour un meilleur suivi du projet et une meilleure anticipation des dérapages dans sa consommation.

« Savoir avec quels moyen on y va ..., faire le point, et corriger le cap »



L'estimation est une opération progressive

- Quelles sont les ressources nécessaires à la réalisation du projet ?
- Au fur et à mesure de la préparation du projet, les premières estimations « grosse louche » vont être affinées



Accompagnez vos estimations d'hypothèses

Exercice



Comment allez-vous structurer la réalisation de votre projet dans le temps ?

Faites le Macro-planning

1. Découpez votre projet en étapes
2. Indiquez, pour chaque étape, quel est le résultat attendu (= livrable)
3. Indiquez les contraintes d'enchaînement entre les étapes
4. Estimez la durée de réalisation de chaque étape

Détaillez une des étapes de votre projet en actions

Utilisez le canevas proposé page suivante



Phase	Etapes	Actions/tâches	Statut	Livrable	Mois 1					Mois 2										
					S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5						
1	Cadrage																			
	1	Collecter les informations contextuelles du projet	ok	Fiche projet																
		Rencontre les deux sponsors	ok																	
		Mener une séance de réflexion avec le service demandeur	ok																	
	2	Formaliser et faire valider la fiche projet en Comité de pilotage	ok	Fiche projet validée																
2	Préparation																			
	1	Structurer le projet (acteurs)	ok	Structure du projet																
		Faire la liste des intervenants et leur mode d'implication																		
		Confirmer l'équipe																		
		Confirmer la composition du Comité de pilotage	ok																	
	2	Faire le planning	en cours	Planning																
	3	Faire le plan de communication		Pan de communication																
	4	Consolider les informations dans le plan projet et le valider en Comité de pilotage		Plan de projet validé																
3	Réalisation																			
	1																			

Canevas

FOCUS

1

Identifier et prévoir le mode d'implication des acteurs / services / entités concernées

- Qui impliquer, à quel niveau et comment ?
- Confirmer l'équipe, l'appel à des experts, la composition du comité de pilotage, les acteurs à impliquer dans les réflexions ...

2

Définir le planning du projet

- Découper le projet en étapes, planifiées dans le temps
- Affiner/compléter les besoins en ressources (RH, fin, mat)
- Identifier les « livrables »

3

Définir les actions à mener pour une meilleure adhésion

- Au minimum, les actions de communication à mener

Différents comportements face au changement ...



Dans un projet de changement, on distingue généralement trois types de comportement :

PROACTIFS	PASSIFS	OPPOSANTS
<p>Favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs</p>	<p>En attentes de résultats probants, ils veulent être sécurisés</p>	<p>Opposés aux projets, ils avancent systématiquement des arguments CONTRE</p>
10 %	80 %	10 %

... d'où la nécessité de « piloter le changement » dès le démarrage du projet et pendant toute sa durée



Différents leviers peuvent être utilisés pour limiter les résistances au changement. Ils sont au nombre de 7.

La communication étant un des leviers majeur d'adhésion, nous en avons fait point spécifique des travaux de préparation du projet.

Une session de formation spécifique sur le sujet est organisée par l'UVCW dans le cadre du cycle Codir « Gestion du changement et communication interne »

Le plan de communication



Un levier de la conduite du changement

- A chacune des phases du projet, des actions de communication doivent être entreprises.
- Le plan de communication doit être défini en accord avec le sponsor dès le démarrage du projet afin de rassurer les personnes impactées par le projet et ainsi assurer leur adhésion maximale au projet.

Les points à prendre en compte

- Que communiquer ?
- Quand ? A quels moments du projet
- Vers qui ? Définir les différents types d'interlocuteurs
- Comment ? Quels seront les canaux de communication utilisés

Réalisation du plan de communication

- Généralement, 1 séance de travail en petit comité suffit pour définir le plan de communication (responsabilité du chef de projet)
- Le plan doit ensuite être validé par l'équipe projet et le comité de pilotage



Le plan de communication, un exemple ...



Exercice

Reprenez votre liste d'acteurs concernés, remplissez le plan de communication.

Avez-vous bien pensé à tous les acteurs ?

Utilisez le canevas de la page suivante

Plan de communication

Plan de communication			
Acteurs / types de communication	Acteur concerné 1	Acteur concerné 2	
Communication sur l'existence du projet			
Info générale "minimaliste"	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> Communiquer sur l'avancement ? Vers qui ? Communiquer des résultats intermédiaires ? Vers qui ? </div>		
Info plus détaillée (Plan de projet et méthode)			
Communication sur l'état d'avancement du projet			
Définir fréquence ou élément déclencheur			
Communication des résultats du projet			
Résultats intermédiaires	<i>Définir supports (via note de service, via intranet, par mail, lors d'une réunion de département, lors d'une réunion d'équipe)</i>		
Résultats finaux			

Fiche outil « Canevas de plan projet »



**LE PLAN PROJET DOIT
ÊTRE VALIDÉE PAR LE
COMITÉ DE PILOTAGE DU
PROJET**



**Canevas de plan projet,
intégrant tous les
éléments de la phase de
préparation**

3.3. ... pour la réalisation et le suivi

La phase de réalisation

3

Phase 3 : Réaliser

Arrive-t-on à faire ce qu'on
a prévu?
Que faire pour y arriver?



Objectifs

Réaliser le projet
selon le plan établi,
le gérer, préparer
sa mise en place



Livrables

- Reporting de suivi
- Mise à jour du plan projet
- Prépa mise en œuvre

Cette phase met en œuvre les différentes actions du projet



Il est fréquent qu'interviennent des **demandes ou contraintes de modification** en termes de délais, de périmètre, d'objectif, de coûts,

Qui ?

- Les acteurs identifiés et planifiés sur le projet,
- sous la coordination du chef de projet et
 - sous le pilotage du Comité de pilotage.



« ... un projet non ou mal suivi rend l'atteinte des objectifs beaucoup plus difficile, voire impossible dans certains cas ... »

-> délais, coûts, périmètre, y compris niveau de qualité, risques

-> exécuter les tâches selon le planning et les modalités prévues

1. Avoir planifié en amont
= définir un référentiel

2. Mettre en oeuvre selon
le planning

Réaliser le projet, c'est

4. Traiter les écarts

3. Faire le suivi
= identifier / anticiper les écarts
et alerter si nécessaire

-> Proposer des solutions/ajustements, (faire) prendre des décisions d'arbitrage

-> Traiter les demandes et les contraintes de modifications du cadre de départ
-> Repérer les écarts, analyser les conséquences
-> Anticiper les risques

Il s'agit de faire le suivi adéquat pour anticiper les dérapages par rapport au plan projet, d'alerter le Comité de pilotage le cas échéant. Il s'agit aussi de préparer la mise en place du projet.

1

Organiser et faire le suivi des travaux et structurer le reporting

- Lancer les travaux de l'équipe -> expliquer les travaux attendus et les contraintes (échéances, ...) et prévoir des points d'arrêt/de suivi/de validation des travaux
- Analyser les demandes ou contraintes de modification
- Identifier les risques de dérapages
- Structurer le reporting auprès du Comité de pilotage



→ VOIR FICHE OUTIL
TABLEAU DE BORD DE
SUIVI

→ VOIR FICHE OUTIL ANALYSE
DES DEMANDES DE
MODIFICATION

2

Coordonner les actions du plan de communication

→ VOIR FICHE OUTIL ANALYSE
DES RISQUES

→ VOIR FICHE OUTIL REPORTING

3

Préparer la mise en place du projet

→ VOIR FICHE CHECK –LISTE
POUR LA MISE EN PLACE

1

Organiser et faire le suivi des travaux et structurer le reporting

- Lancer les travaux de l'équipe -> expliquer les travaux attendus et les contraintes (échéances, ...) et prévoir des **points d'arrêt**/de suivi/de validation des travaux
- Analyser les demandes ou contraintes de **modification**
- Identifier les **risques** de dérapages
- Structurer le **reporting** auprès du Comité de pilotage

2

Coordonner les actions du plan de communication

3

Préparer la mise en place du projet

Réflexion ...

Les demandes de modification :
Comment les traiter ?
Que faut-il analyser ?



Fiche outil “Analyser les demandes de modification”



Description de la demande :	
Objectifs :	
Risques de ne pas le faire :	
Alternative :	
Impacts :	
<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs/périmètre/scope : - Délais : - Ressources : 	
Proposition :	



Réflexion ...

**Et les risques ?
Pourquoi les gérer ?**





Les risques d'un projet : tout élément / événement qui pourrait avoir un impact sur les objectifs du projet et sur le cadre de départ constitue un risque pour le projet.

-> impact sur les objectifs fixés et/ou sur les modalités définies en termes de calendrier et de ressources.

Pourquoi détecter et gérer les risques ?

- Si risque et pas d'anticipation => réaction précipitée
- Si risque et anticipation => réaction préparée -> suppression du risque ou limitation des impacts

Les questions à se poser pour les identifier :

- Quelles sont les difficultés que l'on pressent ? Les points d'attention ?
- Qu'est-ce qui est risqué sur le projet ? Quels sont les éléments que nous n'avons pas l'habitude de gérer ?
- Y-a-t-il des risques liés à des éléments de contexte externe (ex : juridique, social,) ?
- ...

Pour sécuriser le projet ...

Il faut détecter...

- Anticiper les difficultés : « mieux vaut prévenir que guérir »; « ne surtout pas mettre la tête dans le sable »
- Être à l'écoute de tout problème pouvant survenir dans son projet

... agir ...

- Réfléchir à des actions correctives ou préventives ;
- Être à tout moment prêt à gérer les risques anticipés s'ils se réalisent, c'est être réactif : « si on est préparé, c'est plus facile »

... et communiquer

- Informersur les risques et les actions mises en place pour les gérer : partager les problèmes à plusieurs, être plus créatifs dans la recherche de solutions, multiplier les chances de réussite
- Communiquer rapidement avec le Comité de pilotage du projet, c'est permettre de rendre des arbitrages, de prendre des décisions ou de débloquer rapidement des moyens

Evaluer les risques pour aider à décider si on traite le risque ou pas



Il faut tenir compte de 2 éléments :

1) La gravité d'un risque en fonction des impacts potentiels : coûts/délais/objectif

2) La probabilité estimée de réalisation du risque



La combinaison des ces deux éléments donne le niveau de risque

Niveau de risque	Signification
☹️	Le risque n'est pas maîtrisé, sa réalisation est quasi certaine, les impacts seront très importants pour le projet si rien n'est fait
😟	Le risque n'est pas maîtrisé, sa réalisation peut être évitée ou retardée significativement moyennant des actions rapides, les impacts seront significatifs pour le projet
😐	Le risque existe, il est peu probable qu'il se réalise, les impacts seront limités pour le projet
😊	Le risque existe et il est sous contrôle, sa réalisation est peu probable et les impacts seront faibles

Illustration

Description du risque	Evaluation		Mesures proposées / à prendre	
	Probabilité	Impacts	Action proposée	Décision
Manque d'implication des acteurs clés dans la collecte des informations attendues	Moyen	Très haut	Identifier les acteurs clés lors des réunions de cadrage ; Rappeler le niveau d'implication attendu et remonter les problèmes anticipés	
Non-application de la méthode définie	Faible	Haut	Rester attentif aux éventuels écarts par rapport à la méthode définie ; traiter ces écarts en équipe projet	
Insuffisance de ressources humaines (ou indisponibilité de ces ressources) côté métier	Moyen	Très haut	Anticiper et planifier la charge de travail le plus en amont possible côté métier	
Difficultés pour les métiers d'exprimer leur stratégie métier	Moyen	Haut	Etre proactif dans l'accompagnement des métiers mais ! coût en charge de travail	
...				



Une étude a proposé, à partir d'une soixantaine d'interviews approfondies menées avec des responsables, une grille d'évaluation du potentiel de réussite d'un projet en cours. Cette grille comprend dix critères, pesant chacun d'un certain poids dans la réussite de projet.

Critères de réussite	Poids du critère
Implication des utilisateurs	19
Soutien de la hiérarchie	16
Définition claire des besoins	15
Plan de développement correct	11
Attentes réalistes	10
Découpage du projet en petites étapes	9
Compétences dans l'équipe de projet	8
Appropriation du projet par les acteurs du projet	6
Vision claire de la raison d'être et des objectifs du projet	3
Productivité et motivation de l'équipe du projet	3
	100

Il apparaît ainsi que l'implication et l'engagement des utilisateurs et décideurs, avec une définition claire des besoins pèse pour moitié dans le succès d'un projet.

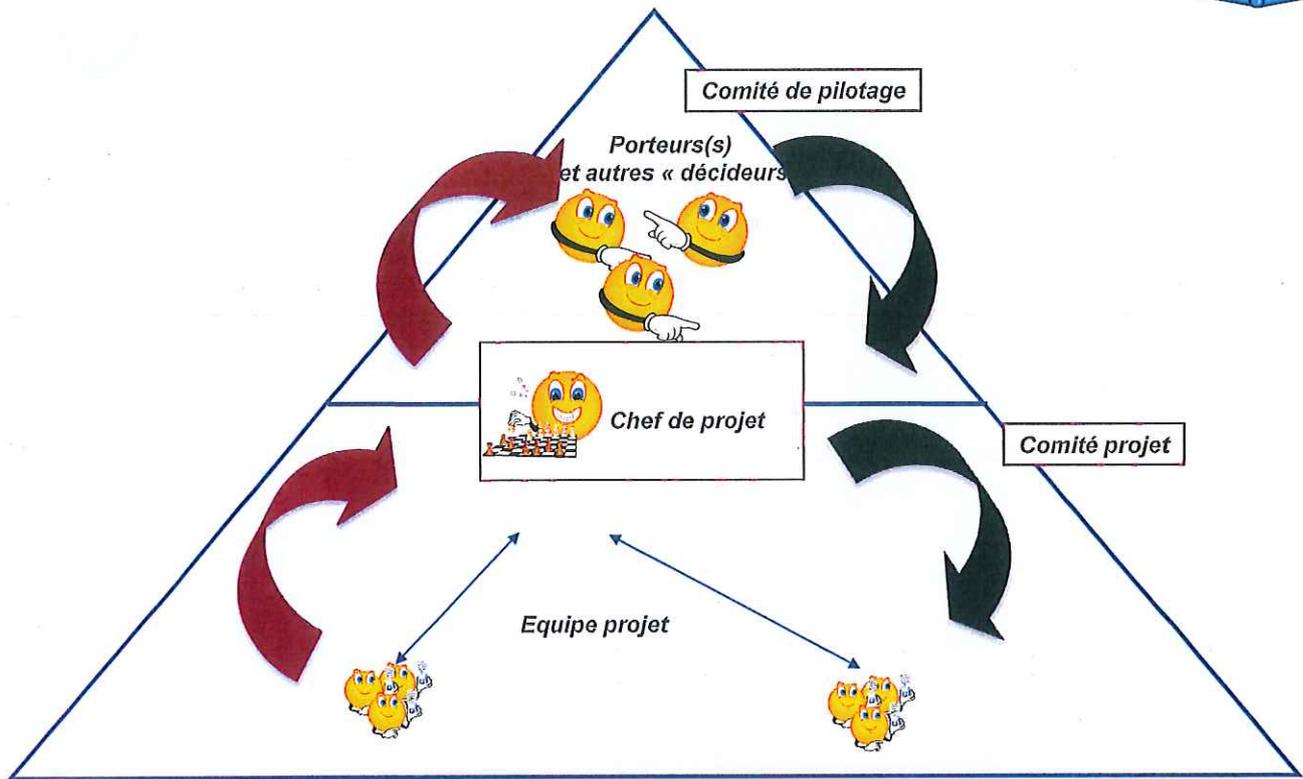


Réflexion ...

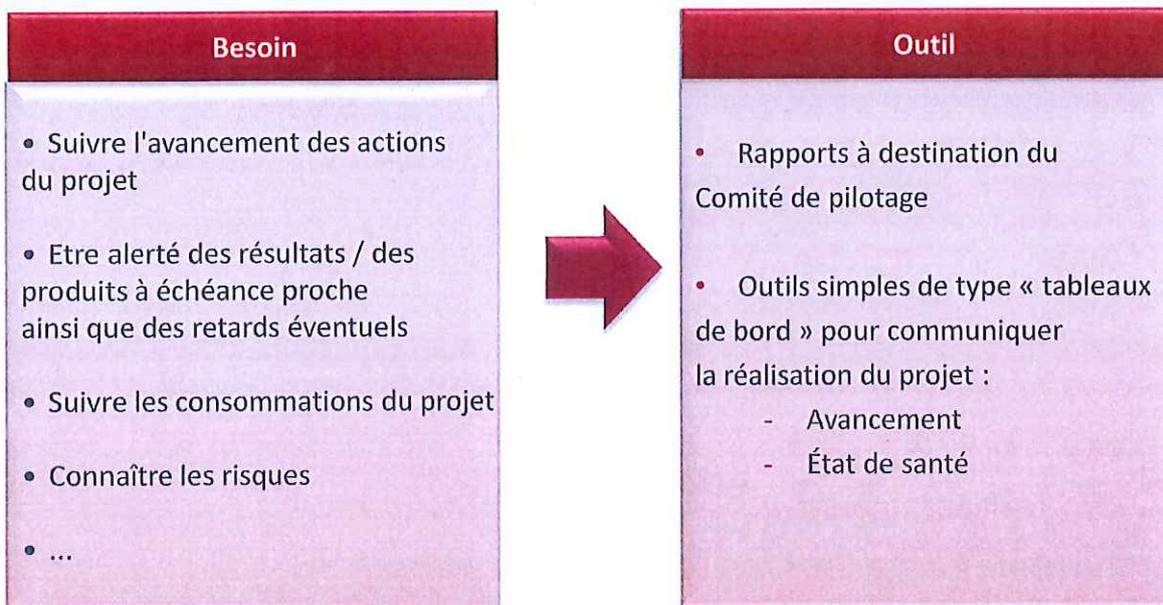
Le reporting :

- Objectifs ?
- Pour qui ?
- Quel contenu ?





Un dispositif de reporting doit être mis en place dès le lancement du projet





Exemple de fiches de suivi par projet

Exemple de reporting d'avancement (partie 1)



Statut en date du **date** :

Phase 1 : Initiation	Phase 2 : Etude	Phase 3 : Réalisation	Phase 4 : Validation	Phase 5 : Finalisation	Phase 6 : Bilan
Terminé	Terminé	En cours (Vert orange rouge)			

Synthèse : -----

1. Evolutions depuis le dernier reporting

	Oui/non	Commentaires
Changement de phase ?		
Réalisations particulières ?		
- livrables		
- produits finis		
- validations		
- ...		
Changement de périmètre ?		
...		

2. Prochaines étapes - dans le mois (éventuellement annexer planning détaillé)

	Oui/non	Détail
Echéances ?		
Livrables ?		
Validations ?		
Comité de pilotage ?		
Autres points importants dans le mois ?		
Besoin de coordination au sein du pôle, avec un autre pôle, avec une fonction transversale ?		
...		

Exemple de reporting d'avancement (partie 2)



3. Points à risque et risques

	Oui /non	Explication	Impacts : échéance, budget, ...	Niveau de risque	Action proposée
Modification de périmètre				↓	
Délais (pas respecté ou on anticipe que pas tenable)					
Problème sur un marché					
Problème de budget					
Problème de ressources					
Problème de collaboration avec demandeur					
...					

4. Décisions à prendre

Décision	Impacts si pas de décision
Ex : Postposer ou non, renforcer l'équipe, élargir le périmètre, ...	

Niveau de risque	Signification
⊕	Le risque n'est pas maîtrisé, sa réalisation est quasi certaine, les impacts seront très importants pour le projet si rien n'est fait
⊖	Le risque n'est pas maîtrisé, sa réalisation peut être évitée ou retardée significativement moyennant des actions rapides, les impacts seront significatifs pour le projet
⊙	Le risque existe, il est peu probable qu'il se réalise, les impacts seront limités pour le projet
⊗	Le risque existe et il est sous contrôle, sa réalisation est peu probable et les impacts seront faibles

Fiche outil « Fiche de suivi d'une action PST »



Objectif opérationnel 1.1 : Assurer la propreté dans l'ensemble des parcs de la commune de manière à réduire la présence de déchets de 90 % au 31 12 2015			
Action n° : 1	<i>Installer des distributeurs de sacs "ramasse crottes" dans les parcs (entrée et sortie)</i>	Service :	Service propreté
		Agent traitant :	Michèle (agent administratif du service), Maxime et Patrick (agents techniques)
		Échéance :	30/06/2014
		Partenaires :	La firme adjudicatrice au terme du marché public
Budget estimé :	1000 euros		
Mode de financement :	Budget ordinaire Article budgétaire n°...		
Indicateur d'avancement :	En cours	Indice de santé :	Agent traitant malade pour minimum 3 mois -> risque de retard dans le planning
Plan de travail :	<i>Les principales tâches à réaliser dans un ordre logique sont :</i> - inventaires des parcs existants sur la commune (Maxime/Patrik) finalisé pour le 16 2013 - passation d'un marché public pour commander les distributeurs (Michèle) finalisé pour le 19 2013 - réception des distributeurs à l'exécution du marché (Michèle) - placement des distributeurs (Maxime/Patrik) pour le 1 12 2013 - gestion des stocks de sachets (Michèle) - réapprovisionnement (Maxime)		
Commentaires :	Attendre le placement des nouvelles poubelles (avant le 1.12)		

- Cette fiche détaille certains éléments relatifs à l'action nr 1 définie pour l'objectif opérationnel reprise en référence.
- Les porteurs de projet sont « hérités » de l'objectif opérationnel et ne sont donc pas repris dans la fiche détaillée de chaque action.
- La fiche prévoit une indication de l'avancement et de l'état de santé de la fiche.



Exemple de tableaux de suivi d'un portefeuille de projet

Fiche outil « Tableau de bord de suivi des projets du PST »



Un tableau de bord = outil de suivi et, d'aide à la décision avec dans ce cas, des indicateurs d'avancement, de santé et de résultats

VOLET INTERNE : ADMINISTRATION GENERALE								
DOMAINE								
OBJECTIFS ET ACTIONS	Pilote	Échéance	AVANCEMENT			Indice de santé	ATTEINTE DES RESULTATS	
			à programmer	en cours	finalisé		Objectif de résultat	Résultat atteint
Objectif stratégique 1 :	Emile	2016						
Objectif opérationnel 1.1	Charlotte	déc-13		X			Diminuer de 10%	- 5%
Action 1.1.1	Jean	mars-13		X				
Action 1.1.2	Jean	juin-13				Projet en retard		
Action 1.1.3	Pierre	sept-13			X			
...								
Objectif opérationnel 1.2	Yves	juin-13		X			Augmenter de 20%	à mesurer en juin 2013
Action 1.2.1	Anne	févr-13	X			Retard dans le démarrage		
Action 1.2.2	Barbara	mars-13		X				
Action 1.2.3	Bruno	juin-13		X				
...								
VOLET EXTERNE: DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES								
DOMAINE								
Objectif stratégique 1 :	Jean-Pierre	2018						
Objectif opérationnel 1.1	Anne	mai-14	X				à définir	
Action 1.1.1	à définir	à définir	X					
Action 1.1.2	Paul	juin-13	X					
Action 1.1.3	à définir	à définir	X					
...								

1

Organiser et faire le suivi des travaux et structurer le reporting

- Lancer les travaux de l'équipe -> expliquer les travaux attendus et les contraintes (échéances, ...) et prévoir des **points d'arrêt**/de suivi/de validation des travaux
- Analyser les demandes ou contraintes de **modification**
- Identifier les **risques** de dérapages
- Structurer le **reporting** auprès du Comité de pilotage

2

Coordonner les actions du plan de communication

3

Préparer la mise en place du projet

Plan de communication à mettre à jour ? Actions à planifier ?



Plan de communication			
Acteurs / types de communication	Acteur concerné 1	Acteur concerné 2	
Communication sur l'existence du projet			
Info générale "minimaliste"	Communiquer sur l'avancement ? Vers qui ? Communiquer des résultats intermédiaires ? Vers qui ?		
Info plus détaillée (Plan de projet et méthode)			
Communication sur l'état d'avancement du projet			
Définir fréquence ou élément déclencheur			
Communication des résultats du projet			
Résultats intermédiaires	Définir supports (via note de service, via intranet, par mail, lors d'une réunion de département, lors d'une réunion d'équipe)		
Résultats finaux			



Réflexion ...

A quoi doit-on penser pour bien préparer la mise en place des résultats d'un projet ?



Exemple de check-liste de préparation de la mise en place des résultats du projet



Check-liste pour la préparation de la mise en place des résultats d'un projet			
Quoi ?	Qui ? (responsable)	Quand ?	Statut (planifié, ok, pas ok)
Documents et outils			
- Procédures			
- Brochure			
- Instructions de travail			
- ...			
Formation			
- des agents			
- des responsables de service			
- des citoyens			
- ...			
Communication (voir plan de communication)			
Support			
- encadrement terrain			
- permanence			
- ...			

Check-list du chef de projet Phase 3 : Réaliser



- Est-ce que j'ai été clair sur les rôles et les tâches attendues de chacun ?
- Est-ce que je suis bien la mise en œuvre du plan d'actions ?
- Les actions déjà réalisées ont-elles été validées (si besoin) par le Comité de pilotage ?
- Les travaux et les résultats sont-ils conformes aux exigences définies au départ ? Les budgets sont-ils respectés ? Et les délais ?
- Est-ce que je remplis bien mon rôle de coordinateur ? Est-ce que je pilote le projet : distribuer les tâches, contrôlez les résultats, régler les problèmes ? ;
- Est-ce que j'ai aidé mon équipe projet à tisser des liens, à bien percevoir le but du projet ?
- Est-ce que je suis arrivé à créer une cohésion au sein de l'équipe projet ?
- Est-ce que j'ai bien pris soin de partager les informations avec les différentes parties prenantes ?
- Ai-je identifié les risques, ont-ils été analysés et réglés ?
- Les rapports d'avancement ont-ils été formalisés (si nécessaire) ? Ai-je bien consigné les informations importantes par écrit ?
- Ai-je bien communiqué sur l'avancement du projet ? Diffusé l'information ?
- Ai-je bien mis à jour le plan de communication ?
- Ai-je bien préparé la mise en place du projet ?

**Phase 4 :
Clôturer**

A-t-on atteint les objectifs?
Qu'avons-nous appris?



Objectifs

Vérifier l'atteinte
des objectifs,
passer la main,
clôturer et faire le
bilan interne



Livrables

Bilan projet

L'objectif de

1

d'accompagner le bénéficiaire (les usagers, les opérations, ...) dans l'appropriation des résultats du projet

2

de faire le bilan du projet (voir focus page suivante)

3

de communiquer sur les résultats (cfr plan de communication)



Autant le bilan interne peut toujours être réalisé à la fin du projet, autant le bilan externe ne peut souvent être réalisé qu'après un certain temps.

Qui ?

Le chef de projet coordonne ces différents travaux, en concertation avec l'équipe et le Comité de pilotage.

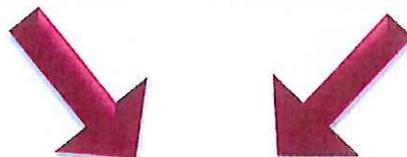


**Bilan à chaud sur la « méthode »
avec l'équipe projet**

Délais respectés ? Budgets respectés ? Quid du rôle du chef de projet ? Enseignements à tirer de l'expérience vécue ?

**Bilan à posteriori avec le
bénéficiaire / le porteur sur les
résultats**

Les résultats correspondent-ils aux objectifs de départ ? Quelles difficultés sont encore présentes ? Quelles mesures prendre ?



Communication ?

Suites ?

3.5. Et donc ..., le profil d'un bon chef de projet



Réflexion

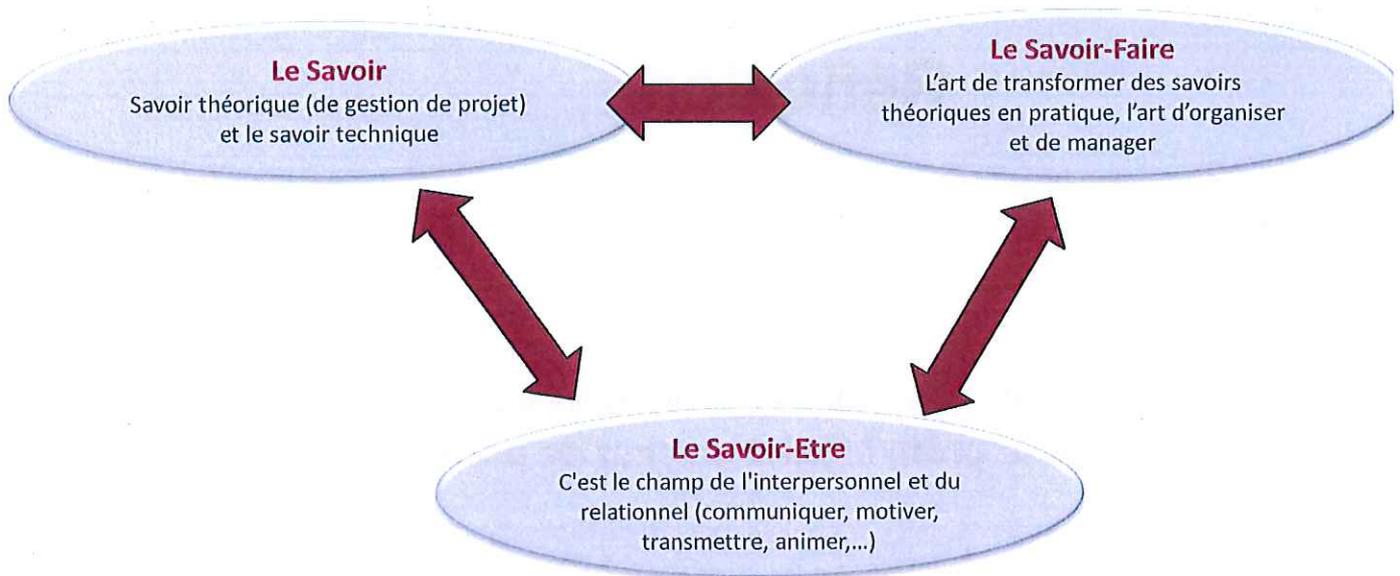
**Au vu des rôles que nous venons de décrire, quel
est le profil idéal d'un chef de projet ?**



Le chef de projet : compétences et profil



Il combinera les trois compétences suivantes ...



Test : « Avez-vous l'étoffe d'un chef de projet ? »



Questions :

1. Etes-vous plus soucieux d'avoir de bonnes relations avec tout le monde ou de faire en sorte que le travail soit fait ?
2. Préférez-vous exécuter des tâches techniques ou encadrer des personnes chargées de travail technique ?
3. Pensez-vous que le meilleur moyen de venir à bout d'une tâche difficile soit de la faire vous-même ?
4. Préférez-vous des tâches récurrentes et répétitives ou l'imprévu et le changement ?
5. Gérez-vous bien les crises ?
6. Préférez-vous travailler seul ou en équipe ?
7. Vous sentez-vous à l'aise pour traiter avec des personnes de tout niveau hiérarchique ?



Réflexion ...

Qu'est-ce qu'un bon leader ?



Définition du leadership



Il est nécessaire d'avoir des leaders efficaces afin de dynamiser et de supporter le changement

3 éléments dominant
dans la définition du
leadership

- **La vision** – Le leader est celui, qui mieux que les autres, sait non seulement où il veut aller mais où il faut aller.
- **La confiance** – Le leader est celui qui sait communiquer sa confiance à son groupe.
- **L'adhésion** – Il est celui qui parvient à obtenir l'adhésion active, intelligente et ardente de tous pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.



Exercice ...

le style de leadership

Quel est mon style de leadership ?

La grille de Blake et Mouton pour déterminer mon style

Exercice individuel

Exercice sur le leadership

Entourer votre choix

J'ai le sentiment que ...



	Jamais		Parfois		Toujours	
1. J'encourage mon équipe à participer aux décisions et essaye de mettre en pratique leurs idées et suggestions.	0	1	2	3	4	5
2. Rien n'est plus important que d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif.	0	1	2	3	4	5
3. Je surveille le planning pour assurer que la réalisation des projets se fait dans les limites du calendrier.	0	1	2	3	4	5
4. J'aime bien encadrer les gens et leur enseigner de nouvelles procédures et de nouvelles tâches.	0	1	2	3	4	5
5. Plus la tâche est compliquée et plus cette tâche me passionne.	0	1	2	3	4	5
6. J'encourage les employés (/mon équipe) à être créatifs dans leur travail.	0	1	2	3	4	5
7. Lorsque je supervise l'accomplissement d'une tâche complexe, j'en vérifie chaque détail.	0	1	2	3	4	5
8. Il m'est aisé de mener de front plusieurs tâches complexes.	0	1	2	3	4	5
9. J'aime lire articles, livres et revues spécialisées sur la formation, le leadership et la psychologie, et ensuite appliquer mes connaissances nouvellement acquises.	0	1	2	3	4	5

Exercice sur le leadership

Entourer votre choix



	Jamais	Parfois	Toujours		
10. Lorsque je rectifie une erreur, je me soucie de l'avenir de mes relations avec mes collègues.	0	1	2	3	4 5
11. Je sais gérer son temps de manière très efficace.	0	1	2	3	4 5
12. Je prends plaisir à expliquer à mes employés (/mon équipe) une tâche ou un projet dans ses moindres détails.	0	1	2	3	4 5
13. J'arrive facilement à diviser un projet important en plusieurs tâches aisément gérables.	0	1	2	3	4 5
14. Rien n'est plus important pour moi que de m'entourer d'une bonne équipe.	0	1	2	3	4 5
15. J'aime analyser les problèmes.	0	1	2	3	4 5
16. Je respecte l'expertise et la responsabilité des autres.	0	1	2	3	4 5
17. Je conseille (et cela ne me pose pas de problèmes) volontiers les employés (/mon équipe) sur la meilleure façon d'améliorer leur résultat et leur attitude.	0	1	2	3	4 5
18. J'aime lire des articles, des livres et des revues spécialisées qui me permettent d'apprendre de nouvelles procédures que je peux ensuite mettre en pratique.	0	1	2	3	4 5

Exercice sur le leadership

Inscrivez votre score en fonction du n° de question

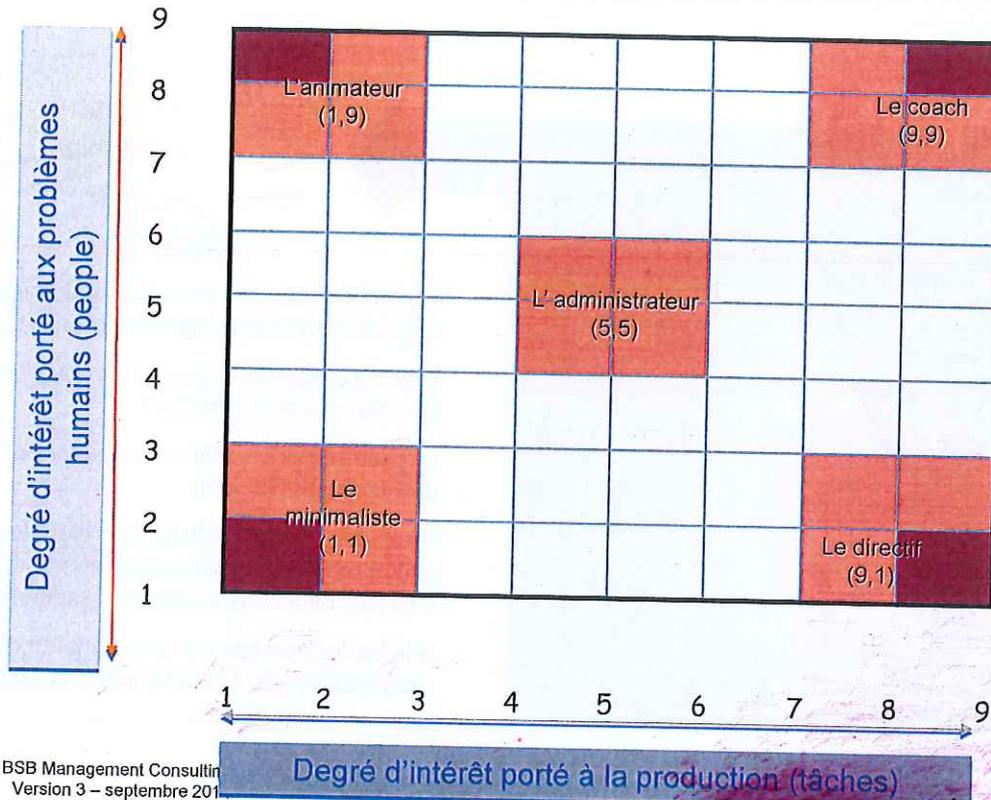


People	
Question	Scores
1	
4	
6	
9	
10	
12	
14	
16	
17	
TOTAL	X 0,2 =

Tâches	
Questions	Scores
2	
3	
5	
7	
8	
11	
13	
15	
18	
TOTAL	X 0,2 =

Exercice sur le leadership

Quel est mon style dominant ?



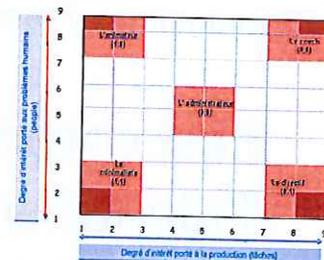
153

Exercice sur le leadership

Comment interpréter votre style dominant

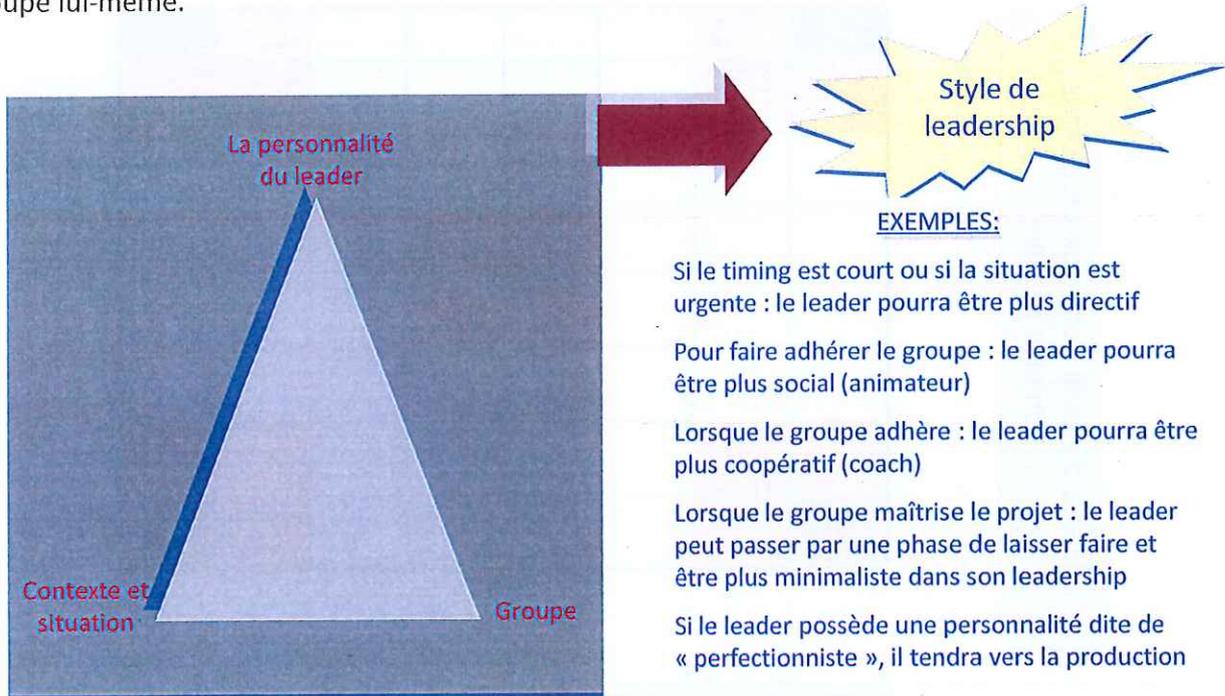


<p>L'animateur (1,9)</p> <p>Grande attention accordée aux employés, menant à un bon climat et à un bon rythme de travail</p>	<p>Le coach (9,9)</p> <p>Accomplissement du travail par des hommes responsables, relations de confiance et de respect.</p>
<p>Le minimaliste (1,1)</p> <p>Effort minimum pour effectuer le travail requis</p>	<p>L'administrateur (5,5)</p> <p>Résultats satisfaisants par l'équilibre entre les nécessités de la production et le maintien du moral des employés et de leur satisfaction</p>
	<p>Le directeur (9,1)</p> <p>Recherche de l'efficacité maximum tout en minimisant les facteurs humains</p>





Dans une conduite de changement Il n'existe pas un bon ou un mauvais leadership Tout dépend de l'état de la situation (à l'instant X), la personnalité du leader et de son influence sur le groupe et enfin du groupe lui-même.

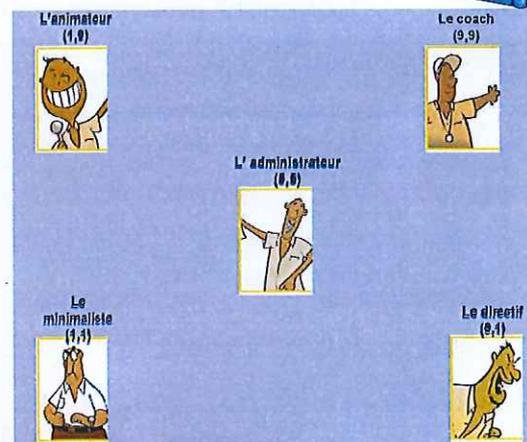


Conclusion – Formulons un conseil

Il est conseillé d'identifier:

Son style primaire de leadership

- Son style secondaire c'est-à-dire le style dans lequel on se sent le mieux
- Son style opposé, c'est-à-dire à l'opposé du score et/ou dans lequel je ne me sens pas à l'aise.



Le leader efficace est celui qui pourra selon la situation adapter son style de leadership selon

- sa personnalité (ou à l'inverse),
- la personnalité du groupe à l'instant X et
- la situation (dans quelle phase de changement se trouve l'organisation).



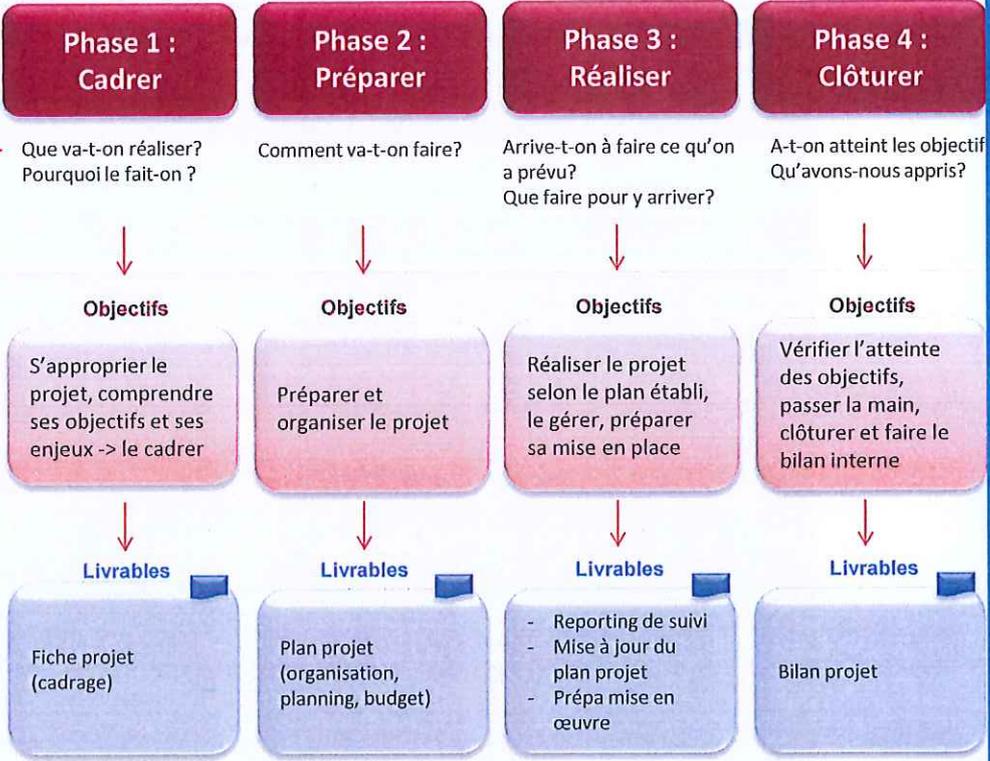
Ce que je retiens / Ce que je vais appliquer sur mes projets

A large rectangular area with a dark red header and a light purple body, containing horizontal lines for writing notes.

4. Check-listes récapitulatives pour le chef de projet

Le projet lui-même

De l'idée au projet



FOCUS sur les éléments de cadrage

1

Il s'agit ici de clarifier le cadre de départ (les éléments contextuels) avec le(s) porteur(s) afin de permettre au chef de projet de bien comprendre l'objectif et les enjeux du projet :

- 1 Analyser le « contexte du projet »**

 - Le contexte, les raisons du projet (quel est le besoin) ?
 - L'objectif du projet (SMART ?) = finalité ?
 - Les résultats attendus ?
 - Que vous demande-t-on ?
 - Les acteurs /entités / services concernés
 - Les grands types d'impacts
- 2 Identifier les « contraintes de réalisation »**

 - Le périmètre
 - Les moyens et délais envisagés pour sa mise en œuvre (+ les marges de manœuvres)
- 3 Comprendre les « enjeux, criticité et sensibilité » du projet**

 - Ce que l'on a à gagner et ce que l'on peut perdre
 - La sensibilité du projet, les freins et risques identifiés (opposants, obstructions) ;
- 4 Amorcer les aspects d'organisation du projet**

 - Qui va travailler sur le projet (équipe) ?
 - Comment le « pilotage » (valider, décider) du projet va-t-il fonctionner ?



POUR VOUS AIDER À STRUCTURER CES RÉFLEXIONS → VOIR LA FICHE MÉTHODE « QOQCCP »

POUR VOUS AIDER À DÉFINIR DES OBJECTIFS SMART → VOIR LA FICHE OUTIL SMART

CONSIGNEZ PAR ÉCRIT CES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS. CELA VOUS SERA UTILE EN COURS DE PROJET POUR VOUS RAPPELER DU CADRE DE DÉPART → FICHE PROJET

Check-list du chef de projet

Phases 1 : Cadrer



- Ai-je bien compris les enjeux du projet ?
- L'objectif (finalité) est-il clair pour moi ?
- Me suis-je bien informé des contraintes de réalisation en termes de délais, périmètre et budget ?
- Est-ce que je sais qui sont les « clients », les bénéficiaires du projet ?
- Est-ce que j'ai compris quel « produit » est attendu ? Quels sont les résultats concrets attendus ?
- Est-ce que les personnes « essentielles » pour le projet sont identifiées (équipe projet, Comité de Pilotage,...) ? Faut-il faire appel à un sous-traitant ?
- Ai-je bien perçu la sensibilité du projet, sa criticité ?
- Ai-je mené une première réflexion sur les risques du projet ?
- Ai-je mené une première réflexion sur grands types d'impacts ?

FOCUS sur les travaux de préparation

2

Il s'agit de définir comment vous allez travailler sur trois plans : l'organisation du projet sur le plan des acteurs, le découpage du projet en étapes et la façon de gérer les changements potentiels induits par le projet .

1

Identifier et prévoir le mode d'implication des acteurs / services / entités concernées

- Qui impliquer, à quel niveau et comment ?
- Confirmer l'équipe, l'appel à des experts, la composition du comité de pilotage, les acteurs à impliquer dans les réflexions ...



POUR VOUS AIDER À DÉFINIR LE MODE D'IMPLICATION DES ACTEURS → VOIR LE TABLEAU DES ACTEURS CONCERNÉS

2

Définir le planning du projet

- Découper le projet en étapes, planifiées dans le temps
- Affiner/compléter les besoins en ressources (RH, fin, mat)
- Identifier les « livrables »

POUR VOUS AIDER À PLANIFIER → VOIR LES FICHES OUTIL PLANNING

3

Définir les actions à mener pour une meilleure adhésion

- Au minimum, les actions de communication à mener

LA COMMUNICATION, UN LEVIER POUR FAIRE ADHÉRER → VOIR LE PLAN DE COMMUNICATION

CONSIGNEZ TOUJOURS PAR ÉCRIT CE QUE VOUS AVEZ DÉFINI → LE PLAN PROJET

Check-list du chef de projet Phases 2 : Préparer

2



- Ai-je bien identifié les acteurs concernés et leur mode d'implication ?
- Mon équipe compte-elle toutes les compétences nécessaires ?
- L'équipe a-t-elle la disponibilité requise pour assumer leur rôle ?
- Est-ce que j'ai planifié comment mon équipe et moi-même allons travailler ? Les modes de fonctionnement (rapports, réunions, ...) ?
- Le système de pilotage mis en place est-il clair ? (comment les décisions seront prises, comment le projet sera suivi par le Comité de Pilotage, ...)
- Le planning a-t-il été défini et validé par le Comité de pilotage ? Et les livrables ?
- Le plan de communication a-t-il été défini ?
- Ai-je bien communiqué les risques identifiés du projet au Comité de pilotage ?

FOCUS sur la réalisation et le suivi

3

Il s'agit de faire le suivi adéquat pour anticiper les dérapages par rapport au plan projet, d'alerter le Comité de pilotage le cas échéant . Il s'agit aussi de préparer la mise en place du projet.

1

Organiser et faire le suivi des travaux et structurer le reporting

- Lancer les travaux de l'équipe -> expliquer les travaux attendus et les contraintes (échéances, ...) et prévoir des **points d'arrêt**/de suivi/de validation des travaux
- Analyser les demandes ou contraintes de **modification**
- Identifier les **risques** de dérapages
- Structurer le **reporting** auprès du Comité de pilotage



→ VOIR FICHE OUTIL
TABLEAU DE BORD DE
SUIVI

→ VOIR FICHE OUTIL ANALYSE
DES DEMANDES DE
MODIFICATION

→ VOIR FICHE OUTIL ANALYSE
DES RISQUES

→ VOIR FICHE OUTIL REPORTING

→ VOIR FICHE CHECK –LISTE
POUR LA MISE EN PLACE

2

Coordonner les actions du plan de communication

3

Préparer la mise en place du projet

Check-list du chef de projet Phase 3 : Réaliser



- Est-ce que j'ai été clair sur les rôles et les tâches attendues de chacun ?
- Est-ce que je suis bien la mise en œuvre du plan d'actions ?
- Les actions déjà réalisées ont-elles été validées (si besoin) par le Comité de pilotage ?
- Les travaux et les résultats sont-ils conformes aux exigences définies au départ ? Les budgets sont-ils respectés ? Et les délais ?
- Est-ce que je remplis bien mon rôle de coordinateur ? Est-ce que je pilote le projet : distribuer les tâches, contrôlez les résultats, régler les problèmes ? ;
- Est-ce que j'ai aidé mon équipe projet à tisser des liens, à bien percevoir le but du projet ?
- Est-ce que je suis arrivé à créer une cohésion au sein de l'équipe projet ?
- Est-ce que j'ai bien pris soin de partager les informations avec les différentes parties prenantes ?
- Ai-je identifié les risques, ont-ils été analysés et réglés ?
- Les rapports d'avancement ont-ils été formalisés (si nécessaire) ? Ai-je bien consigné les informations importantes par écrit ?
- Ai-je bien communiqué sur l'avancement du projet ? Diffusé l'information ?
- Ai-je bien mis à jour le plan de communication ?
- Ai-je bien préparé la mise en place du projet ?

FOCUS sur la clôture

4

L'objectif de

- 1 d'accompagner le bénéficiaire (les usagers, les opérations, ...) dans l'appropriation des résultats du projet, de terminer le projet « proprement »
- 2 de faire le bilan du projet (voir focus page suivante)
- 3 de communiquer sur les résultats (selon les actions prévues dans le plan de communication)

Check-list du chef de projet Phase 4 : clôturer



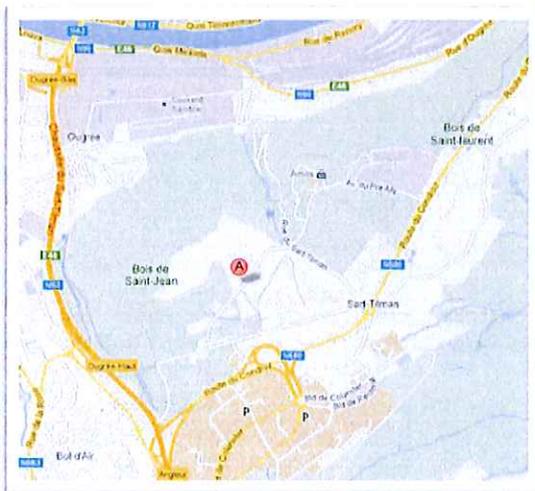
- Est-ce que j'ai réalisé le bilan « à chaud » sur la méthode ? retour d'expérience avec l'équipe projet afin de repérer les points positifs et voir les leçons à tirer
- Est-ce que j'ai évalué les résultats obtenus ?
- Ai-je obtenu l'approbation du commanditaire concernant les résultats définitifs ?
- Ai-je communiqué vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes ?
- Ai-je prévu de capitaliser et de faire partager l'expérience acquise aux autres ?
- Est-ce que j'ai planifié un bilan à posteriori sur les résultats ?

5. Evaluation et clôture

Merci pour votre attention

Tour de table

Nos coordonnées



Formatrice : Brigitte Somers

BSB Management Consulting

Parc scientifique de Liège

Rue Bois Saint-Jean, 29

4102 Ougrée

Tél.: 04 246 74 00

Fax : 04 361 22 76

Mail : brigitte.somers@bsb-consulting.be

www.bsb-consulting.be

PLEASE PRINT CLEARLY

NAME

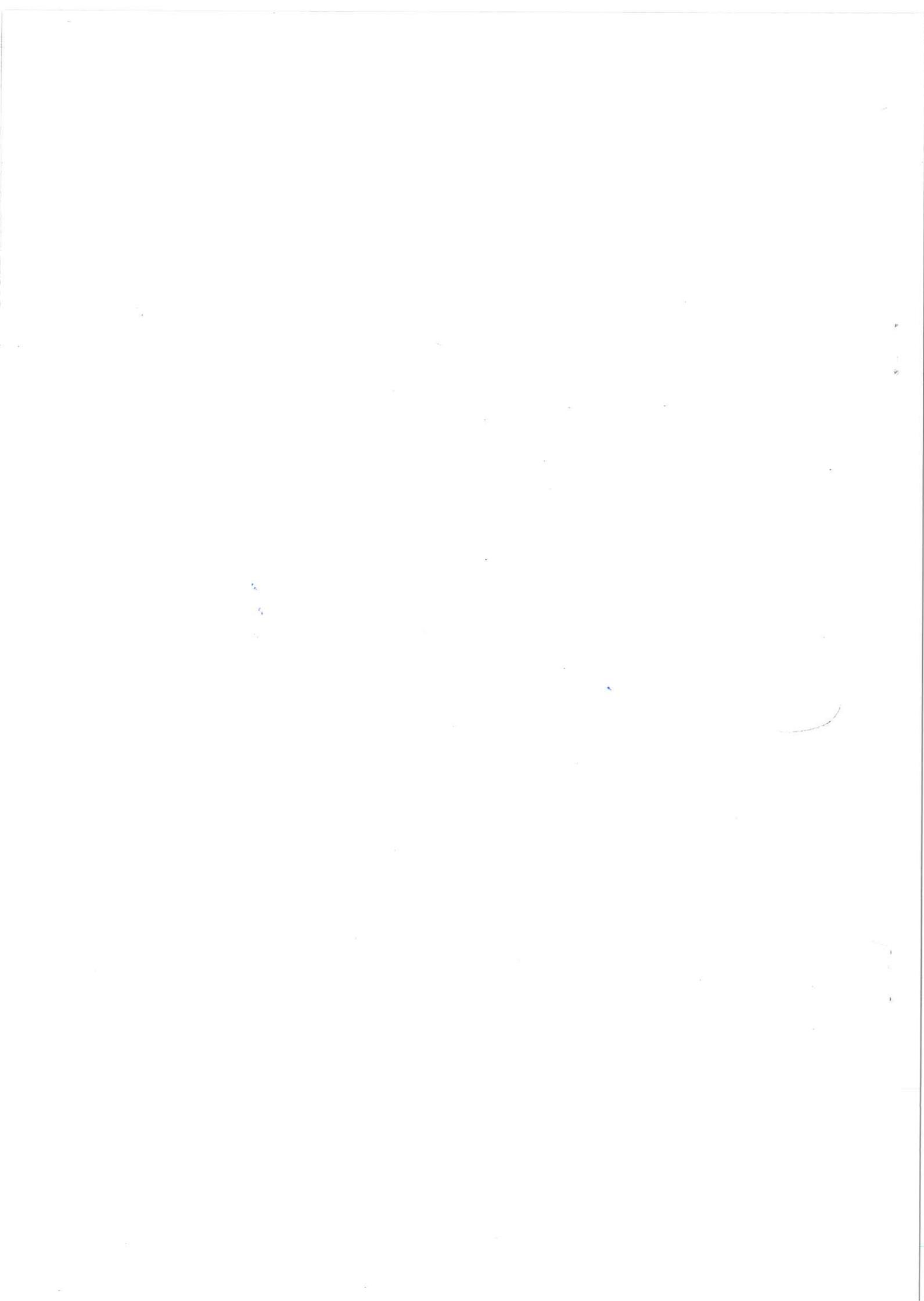
ADDRESS

CITY

STATE

ZIP





Exercice - Projet :

Phase 1 : Cadrage – fiche projet

1. Description du projet

Contexte	<i>Contexte du projet ou motif de la demande, élément déclencheur, nécessité du changement, ...</i>
Objectifs	<i>Décrire les objectifs (= finalité) du projet, pour l'institution, pour ses clients, pour les départements concernés</i>
La demande	<i>Que vous demande-t-on ?</i>
Produits finis / résultats attendus	<i>Résultat final attendu ? Qui ont les bénéficiaires ?</i>
Indicateur de résultat	<i>Comment mesurer que le résultat est atteint ?</i>
Acteurs concernés	<i>Liste des acteurs du projet et des éventuelles autres entités impliquées ou concernées par le projet</i>
Quels sont les grands types d'impacts ?	<i>Impact sur le fonctionnement actuel (organisation, nouvelle procédure, impact technique, ...), impact sur le règlement de travail, ...</i>

2. Contraintes de réalisation

Périmètre	<i>Où s'arrête le projet ? Ce qu'on fera ... Ce qu'on ne fera pas ...</i>
Échéance	<i>Quelle est l'échéance finale du projet ? Est-ce une contrainte ou un objectif interne ?</i>
Budget	<i>€, nombre de jours à y consacrer</i>
Marchés ?	<i>Le projet va-t-il être mené en interne ou va-t-il être tout ou partie externalisé ?</i>
Contraintes diverses	<i>Contraintes sociales, culturelles, ..., marges de manoeuvre et plan d'actions associés Autres projets liés</i>

3. Criticité

Enjeu	<i>Qu'est-ce qu'on a à gagner ? Qu'est-ce qu'on a à perdre ?</i>
Sensibilité	<i>Faire part des points sensibles à prendre en compte pour limiter les risques de dérapages. Exemples: caractère confidentiel, délicat politiquement, climat tendu, diplomatie nécessaire avec certains acteurs...</i>
Risques	<i>Première identification des risques liés au projet</i>

4. Organisation du projet

Responsable politique)	<i>Porteur du projet au niveau politique</i>
Responsable de l'administration	<i>Porteur du projet au niveau de l'administration</i>
Chef de projet	
Equipe pressentie	<i>Premier identification des acteurs qui réaliseront le projet</i>

Formulaire Vierge

1. Description du projet

Contexte	
Objectifs	
La demande	
Produits finis / résultats attendus	
Indicateur de résultat	
Acteurs concernés	
Quels sont les grands types d'impacts ?	

2. Contraintes de réalisation

Périmètre	
Échéance	
Budget	
Marchés ?	
Contraintes diverses	

3. Criticité

Enjeu	
Sensibilité	
Risques	

4. Organisation du projet

Responsable politique)	
Responsable de l'administration	
Chef de projet	
Equipe pressentie	