

Méthodologie de gestion de projet

CRÉER VOTRE PROJET

Manuel complet du management de projet



TABLE DES MATIÈRES

GLOSSAIRE	5
PRÉAMBULE	7
INTRODUCTION	8
A. DÉROULEMENT D'UN PROJET	
I - PROCESSUS GÉNÉRAL DU PROJET	12
II - LOGIGRAMME - Synoptique de Management de Projet : Processus Détaillé et Pilotage Associé	13
B. PROCESSUS DÉTAILLÉ ET PILOTAGE ASSOCIÉ	
I - PHASE D'ÉMERGENCE	16
II - PHASE D'ORGANISATION	17
III - PHASE DE PRODUCTION (OU DE MISE EN ŒUVRE)	18
IV - MESURE D'EFFICACITÉ	19
C. FICHES PRATIQUES	21



GLOSSAIRE

FIP: Fiche d'Initialisation de Projet

DOPRO: Dossier de Projet

CDP: Chef De Projet

COPIL P: Comité de Pilotage des Projets

DG: Direction Générale

CA: Conseil d'Administration

AG: Assemblée Générale

CODIR: Comité de Direction

LDM: Lettre De Mission

OT: Organigramme des Tâches

OR: Organigramme des Responsabilités

A: Affaire

P: Projet

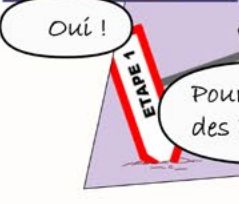
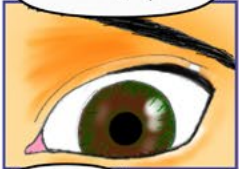
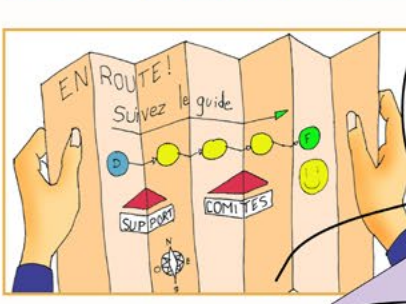
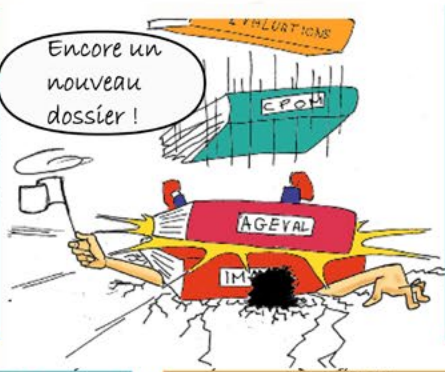
GP: Grand Projet

REX: Retour d'Expérience

A person with a disability is sitting on a dark leather couch. They are wearing a dark, long-sleeved sweater and dark pants. Their right hand is raised, with fingers spread, in a gesture. The background is a simple room with a white radiator and a window. The entire image has a blue tint.

PRÉAMBULE

En Route !



INTRODUCTION

Un projet est une action qui s'inscrit dans une durée limitée dont les objectifs et les livrables doivent être clairement définis.

Le présent document « manuel de management des projets » clarifie la démarche de pilotage et la gestion des projets au sein de notre association. Il permet à l'ensemble des salariés de La Ligue Havraise de détenir un référentiel commun donnant la possibilité d'utiliser un vocabulaire et des pratiques communes pour l'ensemble des projets. Il présente les principes fondamentaux à utiliser pour mener à bien un projet, décrit les règles de fonctionnement à mettre en œuvre et présente les outils méthodologiques et documents types qui doivent être utilisés par les porteurs de projets.

Pour nous aider, les Fiches Pratiques présentent de manière détaillée les outils nécessaires à la conduite de projet.

L'utilité de la méthodologie de la gestion de projet :

L'expression du besoin et la satisfaction de ce besoin sont portées par des acteurs généralement distincts (usagers, familles, professionnels, financeurs etc...). Cette multiplicité des acteurs mobilisés est une source de difficulté et de mauvaises interprétations

Il est nécessaire de s'assurer tout au long du projet, que le produit en cours de réalisation correspond clairement aux attentes du public puis du « commanditaire ».

D'où l'intérêt d'avoir un unique Chef de Projet pour piloter l'ensemble, le seul référent en termes d'échange et de communication sur le projet.

Cette démarche a pour objectifs de :

- Définir le mode de sélection des actions qui relèvent de la démarche projet
- Définir les modalités de gestion de projet
- Définir les rôles des acteurs tout au long de la vie d'un projet
- Favoriser les prises de décision au bon niveau : Direction Générale, DRH, Bureau, Conseil d'Administration...
- Gagner en efficacité et en lisibilité sur les projets, en harmonisant les pratiques
- Permettre de déterminer les interactions entre projets et activités permanentes.
- Communiquer vers les parties intéressées et prenantes du projet.



LES ACTEURS DU PROJET :

Le chargé de projets :

- Garantit le respect de la méthode et assure la gestion globale du portefeuille de projets.

Le chef de projet :

- Pilote l'organisation, la mise en œuvre et le suivi du projet : c'est le chef d'orchestre du projet

Le directeur de projet :

- Fait le lien avec la Direction Générale et s'assure de la cohérence globale

Les directions des périmètres concernés :

- Sont responsables du déroulement et de l'effectivité du projet

Le référent terrain :

- Est le relais entre le chef de projet, les usagers et les professionnels des établissements et services.

Les chefs de services :

- Accompagnent la mise en œuvre opérationnelle des projets concernant leur périmètre

Le directeur général :

- Pilote l'organisation générale

Le conseil d'administration (CA) et le bureau :

- Définissent les orientations stratégiques et les objectifs

Le service communication :

- Déploie les plans de communication pour chaque projet

Les personnes accueillies :

- Participent au déploiement au sein du projet
- Apportent leurs expériences

Les professionnels :


- Participent au déploiement au sein du projet
- Apportent leurs compétences et savoirs faire

Toutes les parties prenantes :

- Sont sollicitées et/ou informées en fonction du projet





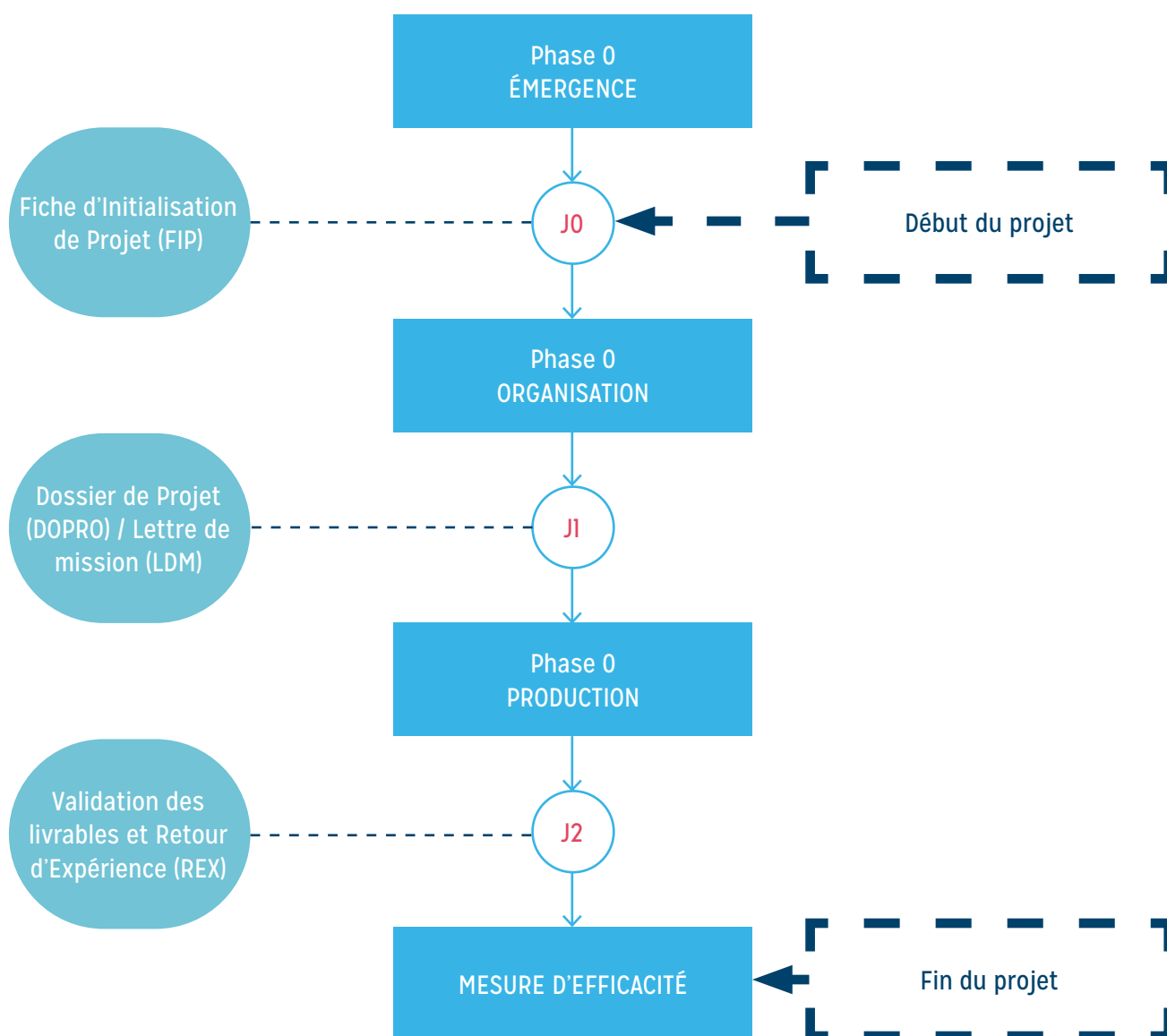


A. DÉROULEMENT D'UN PROJET

I-PROCESSUS GÉNÉRAL DU PROJET

Le processus projet définit un enchaînement de séquences à respecter permettant à la Direction Générale de maîtriser les décisions d'engagement.

Périmètre couvert par le Management d'un Projet



II-LOGIGRAMME - SYNOPTIQUE DE MANAGEMENT DE PROJET : PROCESSUS DÉTAILLÉ ET PILOTAGE ASSOCIÉ

	QUOI	QUI	COMMENT	ENREGISTREMENT
PHASE D'EMERGENCE	DEBUT			
	Recenser les besoins	Emetteur du besoin + Direction d'Etablissement	A l'aide d'un diagnostic	
	Etablir une FIP	- Le chargé de projets	Sous forme de la Fiche Pratique N°1 : FIP (Fiche d'Initialisation de Projet)	
	Faire une Lettre de Mission	Emetteur du besoin + Direction d'Etablissement + Chargé de projets	Sous forme de la Fiche Pratique N°2: LDM (Lettre de Mission)	
JALON J0				
PHASE D'ORGANISATION	Composer l'Equipe projet	- Le Chef de Projet	Identification et prise de contact avec les différents acteurs du projet, réunions...	
	Constituer le DOPRO	- Le Chef de Projet	DOPRO (Dossier d'Organisation Projet) - Voir le contenu du DOPRO dans le manuel	
JALON J1				
PRODUCTION (PHASE DE MISE EN ŒUVRE)	Réaliser les revues de projet	- Le Chef de Projet	Réunions avec l'ensemble de l'équipe projet	
	Réaliser les COPIL	- Le Chef de Projet - Les membres du COPIL de projets	Sous forme de la Fiche Pratique N°9 : Template de présentation COPIL de projets	
	Faire l'Evaluation (REX)	- Le Chef de Projet	Sous forme de la Fiche Pratique N°10: REX	
	Côlurer le projet	- Sur décision du COPIL de projets	Relevé de décision du COPIL de projets	
	Retirer le projet du portefeuille de projets	- La chargée de projets	Mise à jour du portefeuille global de projets	
JALON J2				
MESURE D'EFFICACITE	Réaliser la mesure d'efficacité	- Le Chef de Projet - Les membres de l'équipe projet - La Direction Générale	Réunion	
	FIN			



A person with blonde hair tied back, wearing a white lab coat, is leaning over a workbench in a laboratory. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. The person's hands are visible, and they appear to be working with equipment or materials on the bench. The background shows laboratory equipment and a clean, professional environment.

B. PROCESSUS DÉTAILLÉ

I-PHASE D'ÉMERGENCE

I.1 - LE RECENSEMENT DES BESOINS :

Un projet naît de la volonté de satisfaire un besoin, de répondre à une opportunité, de proposer une solution à un problème identifié. Pendant la phase d'émergence d'un projet, l'émetteur du besoin en concertation avec la Direction du périmètre concerné anime la réflexion, formalise le besoin et propose des solutions à mettre en œuvre.

I.2 - LA FICHE D'INITIALISATION DE PROJET (FIP)

Le recensement des besoins se formalise dans l'élaboration d'une Fiche d'Initialisation de Projet (FIP) élaborée par le porteur du besoin, analysée avec le chargé de projets et validée par la Direction Générale.

La FIP est présentée par le porteur du besoin aux membres de la Direction Générale. Le Directeur Général va décider de donner suite ou non au projet.

En cas de suite favorable, la Direction Générale :

- Décide du type de projet : Grands Projets (GP), Projets (P) ou Affaires (A). Les Affaires et projets sont pilotés par la Direction d'Etablissement.
- Désigne le Chef de Projet.
- Décide du niveau d'association des instances de gouvernance.

Ces décisions sont enregistrées dans la FIP par la Direction Générale lors de sa validation.

La FIP est alors signée par le Directeur Général et vaut :

- Autorisation de rédaction de la Lettre de Mission pour le Chef de Projet désigné pour lancer la phase d'organisation de projet.

I.3 - LETTRE DE MISSION

La lettre de Mission (LDM) signée par le Directeur Général récapitule les principales caractéristiques du projet et confie au Chef de Projet le soin de piloter le projet. Elle est élaborée par le chargé de projets qui s'assure que l'ensemble des éléments constitutifs du projet y figurent (objectifs, planning, budget, nom du Chef de Projet...).

Lorsqu'un changement de Chef de Projet est validé par la Direction Générale, une nouvelle lettre de mission est rédigée par le chargé de projets.

À CE STADE,
LA PHASE D'ÉMERGENCE EST TERMINÉE.
LE JALON JO DU PROCESSUS PROJET EST
AFFRANCHI.



II – PHASE D'ORGANISATION

Cette phase conditionne fortement la réussite du projet : une préparation de l'organisation à mettre en place pour le management du projet et l'identification de l'ensemble des contraintes et des éléments constitutifs du projet permettent de s'assurer de sa faisabilité technique et d'évaluer plus précisément son coût et son délai de réalisation.

Cette phase est organisée par le Chef de Projet en lien avec le chargé de projets.

II.1 – LA COMPOSITION DE L'ÉQUIPE PROJET

Un acteur d'un projet est un individu qui va être amené à intervenir dans le projet. L'ensemble des acteurs de projet constitue « l'équipe projet » ou « le groupe projet ». Il a un rôle défini dans l'organisation du projet auquel il appartient.



En fonction des différentes phases du projet (conception, études, réalisation...), une modification de l'équipe projet est possible.

II.2 – LE DOSSIER D'ORGANISATION DE PROJET (DOPRO)

Dès que la FIP a été validée et signée par le Directeur Général, le Chef de Projet fixe à l'équipe projet des réunions de travail au cours desquelles sont successivement abordés les différents éléments constitutifs du DOPRO (Dossier d'Organisation du Projet).

Le DOPRO est adapté par le Chef de Projet en fonction de la nature et la complexité du projet.

Cette phase est aussi l'occasion de préciser les différentes procédures administratives, environnementales, juridiques et/ou foncières applicables au projet.

Le DOPRO est un ensemble de documents plus ou moins détaillés selon les enjeux, le type et la complexité du projet. Il contient les éléments suivants :

Fiche d'Initialisation du Projet (FIP) validée par le Directeur Général	FICHE PRATIQUE N°1
Lettre de Mission (LDM)	FICHE PRATIQUE N°2
Spécifications des besoins (SPEC)	FICHE PRATIQUE N°3
Organigramme des tâches (OT)	FICHE PRATIQUE N°4
Organigramme des Responsabilités (OR)	FICHE PRATIQUE N°5
Planning Prévisionnel	FICHE PRATIQUE N°6
Analyse des risques Projet et cotation des risques	FICHE PRATIQUE N°7
Tableau de Bord	FICHE PRATIQUE N°8
Présentation type COPIL Projets	FICHE PRATIQUE N°9
Retour d'Expérience (REX)	FICHE PRATIQUE N°10
Plan de Communication	FICHE PRATIQUE N°11

Les éléments du DOPRO sont présentés lors de la première revue de projet (réunion de lancement du projet) afin qu'ils soient partagés par l'ensemble des contributeurs au projet puis validés lors du 1er comité de pilotage de projets.

Le DOPRO est préparé par le Chef de projet avec le soutien méthodologique du chargé de projet pour

définir la façon dont va être organisé le projet avant sa phase de production.

Le DOPRO est transmis par le Chef de Projet au chargé de projet pour archivage. Le contenu type du « dossier d'organisation de projet » est annexé à cette fiche pratique. Il est disponible sur l'intranet.

À CE STADE, LA PHASE D'ORGANISATION EST ACHÉVÉE. LE JALON JI DU PROCESSUS PROJET EST AFFRANCHI.



III - PHASE DE PRODUCTION (OU DE MISE EN ŒUVRE)

Cette phase doit permettre d'atteindre les objectifs du projet en réalisant les différentes tâches définies lors de la phase d'organisation Revue de Projet et Comité de Pilotage Projet. Elle comprend notamment la conception du projet et les procédures administratives éventuelles.

En fonction de la nature du projet, elle est adaptée par le Chef de Projet (livrables, des délais et des jalons du projet).

Durant cette phase, le Chef de Projet prépare et anime les revues de projet ; présente le projet aux membres du Comité de Pilotage (COPIIL Projets).

III.1 - LES REVUES DE PROJET

III.1.A - LA REVUE DE LANCEMENT PROJET

La réunion de lancement du projet est un moment clé pour initialiser la dynamique de l'équipe projet. Organisée et animée par le Chef de Projet, cette réunion doit permettre de :

- Clarifier les objectifs et les finalités du projet. En expliquant à l'équipe les enjeux du projet, les résultats attendus, les critères de réussite et les contraintes essentielles. Le Chef de Projet a ainsi l'opportunité de répondre aux questions posées par les participants afin de susciter l'adhésion de l'équipe.
- Présenter l'organisation du projet sous tous ses aspects, de façon que chaque participant identifie sa contribution au projet tout en disposant d'une vision de l'ensemble.
- Rappeler le budget et le calendrier du projet
- Identifier les points de vigilance pour assurer le bon déroulement du projet.

Y sont invités tous les membres de l'équipe projet et si besoin le ou la chargé(e) de projets.



III.1.B LES REVUES DE PROJET SUIVANTES

Les revues de projet sont des réunions organisées par le Chef de Projet pour faire le point sur l'avancement du projet en présence de l'ensemble des membres de l'équipe projet. Servant à préparer les comités de pilotage projet, elles doivent être tenues dans un délai raisonnable avant ceux-ci. L'ensemble des contributeurs de l'équipe projet y participe.

La revue de projet traite essentiellement de l'évolution des tâches et de la résolution des problèmes. Sur la base du tableau de bord de suivi du projet, les points suivants sont abordés :

- Avancement et coordination des tâches
- Contrôle du respect planning
- Déploiement du plan de communication interne ou externe
- Analyse et gestion des risques
- Situation budgétaire
- Evènements à mentionner au titre du retour d'expérience
- Préparation des décisions à prendre en comité de pilotage projet.



Le chargé de projets peut participer aux revues des projets en tant qu'invité. Cela lui permettra de recueillir les éléments qui assurent la cohérence de la démarche par rapport à l'ensemble des projets en cours et de faire le bilan du suivi global des projets.

À l'issue de la revue de projet, un compte rendu est établi et transmis aux participants par le Chef de Projet (il peut être sous la forme d'un tableau de bord de suivi de projet).

III.1.C LES ACTEURS DE LA REVUE DE PROJET

Chaque acteur désigné faisant partie intégrante de l'équipe projet participe aux revues de projet (la revue de lancement et les revues de projet suivantes).

III.2 - LES COMITÉS DE PILOTAGE PROJETS (COPIL P)

Les projets inscrits au portefeuille des projets doivent être suivis lors d'un comité de pilotage pendant leur phase de mise en œuvre.

Le premier passage en Comité de Pilotage projets est un Comité de lancement et a pour objectif de présenter et faire valider l'organisation du projet (DOPRO).

Au-delà du comité de lancement, les comités de pilotage de projets ont pour rôle de :

- Faire le point sur l'avancement du projet (planning, budget, organisation, risques...)
- Examiner des points spécifiques inscrits à l'ordre du jour (jalons du projet, arbitrage sur les ressources, ajustements techniques, orientation sur les choix des solutions...)
- Prendre des décisions et rendre les arbitrages nécessaires pour la poursuite du projet
- Proposer la clôture ou l'arrêt du projet.

Ils peuvent prendre des formes différentes en fonction de la segmentation du projet.

Avant chaque Comité de pilotage des projets et afin de vérifier la pertinence de la tenue du COPIL Projet (avancées significatives du projet, points d'arbitrage, décisions attendues), une réunion préparatoire est organisée par le chargé de projet avec le Chef de Projet afin de préparer l'ordre du jour du COPIL Projet et l'accompagner dans l'organisation de sa présentation. Le Chef de Projet transmet la présentation au chargé de projet 1 semaine avant la tenue du COPIL Projet.

- Le chargé de projets établit un dossier destiné aux membres du COPIL dans lequel figurent l'ordre du jour, la présentation

Powerpoint et le relevé de décisions du précédent comité de pilotage projet.

- Un modèle de présentation type de comité de pilotage de projets est disponible à l'attention des Chefs de Projets sur l'intranet.

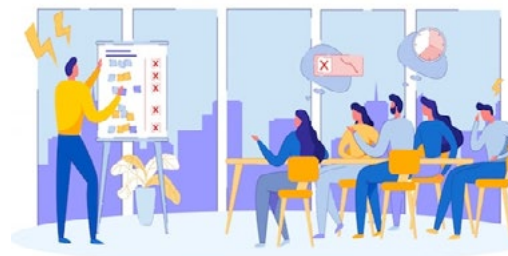
Les membres permanents du COPIL projets sont :

- Le Directeur Général
- Le Directeur de Projet
- Le Chef de Projet
- Le Chargé de Projets
- Les Directeurs fonctionnels
- Le Directeur d'établissement du périmètre du projet
- Les référents terrain

Toutefois, sur analyse du chargé de projets et/ou à la demande du Chef de Projet, d'autres acteurs peuvent y être intégrés si nécessaire et suivant l'ordre du jour du comité de pilotage de projets.

III.3 - ÉVALUATION / RETOUR D'EXPÉRIENCE (REX)

Sauf avis explicite contraire du comité de pilotage des projets, un retour d'expérience (REX) d'un projet est élaboré par le Chef de Projet en fin de projet afin que l'expérience acquise puisse être valorisée dans le cadre d'autres projets.



Le REX consiste à identifier les écarts. Il permet de statuer sur les bonnes pratiques, les difficultés rencontrées et les écarts budgétaires. Il est présenté en comité de pilotage des projets. A l'issue du REX, le comité de pilotage des projets peut décider d'établir une mesure d'efficacité du projet au regard des objectifs définis dans la Lettre de Mission du Chef de Projet.

Dans le cas d'un arrêt anticipé et sauf avis contraire du comité de pilotage des projets, le REX sera tout de même établi et présenté en comité de pilotage des projets.



III.4 - LA CLÔTURE DU PROJET

Un projet se termine lorsque l'ensemble des tâches prévues a été réalisé en particulier la finalisation des livrables. Toutefois, la Direction Générale peut aussi décider à tout moment de l'arrêt d'un projet avant son terme pour toute autre raison.



III.5.1 - LA DERNIÈRE REVUE DE PROJET

Le Chef de Projet organise une dernière revue de projet afin d'examiner le contenu du REX à chaud, d'y apporter des ultimes compléments, et de faire un bilan collectif du déroulement du projet.

III.5.2 - LA CLÔTURE DU PROJET

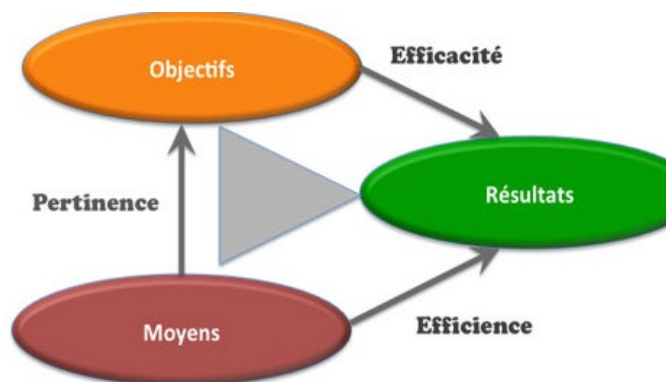
Le dernier Comité de Pilotage du projet est consacré à la validation des livrables et la présentation du REX (Retour d'expérience).

Le Comité de Pilotage propose à la Direction Générale de clôturer le projet. Une synthèse du REX est présentée au BUREAU et/ou CA par la Direction Générale en lien avec le Chef de Projet.

**À CE STADE, LA PHASE DE PRODUCTION
(OU PHASE DE MISE EN ŒUVRE) EST ACHEVÉE.
LE JALON J2 DU PROCESSUS PROJET EST
AFFRANCHI.**

IV. MESURE D'EFFICACITE

La mesure d'efficacité d'un projet par rapport aux objectifs initiaux s'effectue après la clôture du projet sur la demande de la Direction Générale. Elle est réalisée par le Chef de projet en lien avec la Direction bénéficiaire/exploitante du livrable du projet. Le COPIL précise à qui est confiée la réalisation du REX et à quelle échéance le REX doit être fourni. Le chargé de projets enregistre la demande et assure le suivi des décisions de réalisation.





C. FICHES PRATIQUES



FICHE PRATIQUE N°0 : RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS DE PROJET

Définition d'un Acteur de Projet

Un acteur d'un projet est un individu qui va être amené à intervenir dans le projet. L'ensemble des acteurs de projet constitue « l'équipe projet » ou « le groupe projet ». Un acteur projet n'est, en soi pas, une personne physique. Il a un rôle défini dans l'organisation du projet auquel il appartient.

En fonction des différentes phases du projet (conception, études, réalisation...), une modification de l'organisation du projet est possible (par exemple un changement de Chef de Projet). Cette modification doit être validée par la Direction Générale et implique la rédaction d'une nouvelle lettre de mission au nouveau Chef de Projet.

I - LE CHARGÉ DE PROJETS

Son rôle est de :

- Garantir le respect de la méthode et assurer un soutien et une assistance méthodologique à destination des chefs de projet, en particulier durant la phase d'organisation du projet.
- Organiser les élaborations encadrées avec les chefs de projet
- Organiser et préparer les comités de pilotage projets avec les chefs de projet (ordre du jour, analyse du support, préconisations...) en liaison avec la Direction Générale
- Evaluer les retours d'expérience des projets avant présentation en comité de pilotage
- Préparer des actions de formation dans le domaine du management de projets et outils associés
- Assurer le suivi du planning global des projets et le présenter aux directeurs pour hiérarchisation et/ou arbitrage.
- Tenir à jour le portefeuille des projets (document recensant l'ensemble des projets en cours classés par type projet (A, P, GP))
- Alerter sur les dysfonctionnements relatifs au portefeuille des projets
- Mettre à jour des fiches du livret des projets sur Intranet (présentation synthétique de l'ensemble des projets en cours)
- Assurer l'archivage des documents du DOPRO

II - LE CHEF DE PROJET

Il est désigné par la Direction Générale pour assurer l'organisation, la mise en œuvre et le suivi du projet. Son rôle est de :

- Élaborer l'organisation du projet en lien avec le chargé de projets pendant la phase d'élaboration encadrée et identifier les besoins en ressources
- Animer son équipe projet
- Piloter le budget du projet
- Fournir aux responsables hiérarchiques (directeurs, chefs de services...) les éléments pour déterminer les ressources qu'il est nécessaire d'affecter au projet
- Proposer, en concertation avec les chefs de service concernés, les ressources nécessaires à la réalisation du projet, y compris le recours et l'accompagnement des consultants externes
- Rendre compte à la Direction sur les questions du contenu du projet et les questions méthodologiques
- Alerter le comité de pilotage et la Direction sur les évolutions coûts, qualités et délais
- Préparer les présentations faites aux comités de pilotage projets et en échanger avec le chargé de projets

- Alerter le comité de pilotage projets sur les difficultés rencontrées dans le cadre de la conduite du projet
- Identifier le plus en amont possible, évaluer et anticiper les risques liés au projet
- Identifier, évaluer et anticiper les opportunités liées au projet
- Contacter l'équipe Communication pour établir un plan de communication interne et externe et pour définir les modalités de communication
- Réaliser le retour d'expérience du projet en synthétisant les retours de l'ensemble des contributeurs

III - LE DIRECTEUR DE PROJET

Désigné par la Direction Générale, son rôle est de :

- Représenter la Direction Générale vis-à-vis du Chef de Projet concernant le contenu du projet
- Informer la Direction Générale, sur demande, de l'évolution du projet ou des projets dont il a la charge
- Alerter la Direction Générale en cas de problème ou difficulté
- Orienter le Chef de Projet dans la phase d'organisation de projet et participer, s'il le souhaite, à l'élaboration encadrée du document d'Organisation du Projet (DOPRO)
- Solliciter si besoin les instances de gouvernance
- Participer aux comités de pilotage des projets
- Participer s'il le souhaite ou sur demande aux revues de projet
- Valider les besoins de passage en Comité de Pilotage et les éléments à présenter
- Intervenir sur sollicitation du Chef de Projet par arbitrage au besoin
- Le Directeur de Projet assure la cohérence

globale des projets

- Faciliter la prise de décision auprès des instances de gouvernance.

Le Directeur de Projet a une vue globale de l'ensemble des projets du fait de sa participation aux revues de direction.

IV - LES DIRECTEURS ET CHEFS DE SERVICES

IV.1 - LES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENT

Les Directeurs concernés par un projet sont associés dès la phase d'émergence de ce dernier.

Leur rôle, au titre de leurs missions permanentes est :

- Participer à la rédaction des FIP émises par les salariés de leur périmètre
- Proposer le Chef de Projet idéal avant l'examen de la Fiche d'Initialisation de Projet par la Direction Générale.
- Fournir les moyens nécessaires, au regard des propriétés données au projet, tout en permettant la poursuite des missions permanentes.
- Arbitrer les désaccords entre chefs de service et Chef de Projet, en particulier en termes de ressources, dans leur périmètre de direction et si besoin faire remonter, en soutien au Chef de Projet, les arbitrages à la Direction Générale.

IV.2 - LES CHEFS DE SERVICES

Leur rôle est :

- Anticiper les besoins en compétences liés aux projets afin de proposer l'adaptation de l'organisation (formation, abandon de mission, recrutement...)
- Désigner, en concertation avec le Chef de Projet, les ressources nécessaires à la réalisation du projet, y compris le recours à l'accompagnement des prestataires externes.

- En cas de désaccord, remonter l'arbitrage au niveau de la hiérarchie.
- Gérer le plan de charges prévisionnel entre temps alloué au projet et missions du service
- Anticiper et alerter sur tous les risques liés à la disponibilité des ressources (manque de ressources, surcharge...)
- Conseiller les membres de son équipe contributeurs d'un projet
- Déléguer à l'expert métier désigné la responsabilité de sa production en ce qui concerne le projet et assurer le contrôle de la délégation ainsi donnée.
- S'assurer de la cohérence des plannings projets avec les ressources disponibles au niveau du service.

Les chefs de service restent les garants des prestations fournies par leurs équipes.

V - LE RÉFÉRENT TERRAIN

Son rôle est de :

- Apporter son expertise terrain sur le projet
- Accompagner le Chef de Projet pour l'animation opérationnelle
- Faciliter la communication

VI - LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Son rôle est de :

- Décider du lancement ou non d'un projet et sa segmentation (Affaire, Projet ou Grand Projet)
- Assurer la cohérence entre les projets et les missions permanentes
- Hiérarchiser et arbitrer les priorités relatives aux différents projets au regard du planning global des projets et des activités permanentes, et le cas échéant, alerter les instances départementales, régionales ou familiales.

- Proposer en comité de pilotage de projets la clôture ou de l'arrêt d'un projet et de sa sortie du portefeuille de projets
- Réorienter, modifier, voire arrêter le projet afin de respecter la cohérence d'ensemble et la politique générale de l'entreprise
- Décider, lorsque c'est nécessaire, de mettre en place une coordination de plusieurs projets : par exemple sur un établissement où plusieurs projets coexistent ou lorsque plusieurs projets interfèrent.

VII - LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE BUREAU

Le rôle du Conseil d'Administration et du BUREAU est de :

- Valider les grands-projets.
- Donner les orientations stratégiques.

Le BUREAU et le CA doivent être informés sur tous les projets.

Ils doivent être consultés et participent donc aux comités de pilotage projets (COPIL) pour les grands projets.

VIII - LE SERVICE COMMUNICATION

En collaboration avec le chargé de projets, le rôle du service communication est :

- Informer l'ensemble des salariés de la Ligue Havraise sur les nouvelles FIP dans les différents médias internes.
- Si nécessaire, pour une communication externe à la Ligue Havraise, faire apparaître l'information sur.



FICHE PRATIQUE N°2 : LETTRE DE MISSION (LDM)

QUOI ?

La lettre de mission est un document confiant au Chef de Projet le soin de mener à bien le projet. Elle récapitule les principales caractéristiques du projet.

QUAND ?

Elle est rédigée à l'issue de la validation de la FIP.

QUI ?

Elle est rédigée par le Chargé de Projets et transmise pour validation et signature au Directeur Général.

COMMENT ?

RÉDACTION :

La lettre de mission (LDM) est un document du type « Note » signé du Directeur Général. Elle contient les éléments nécessaires à la bonne compréhension des objectifs et du périmètre du projet sur la base d'un document type ci-annexé.

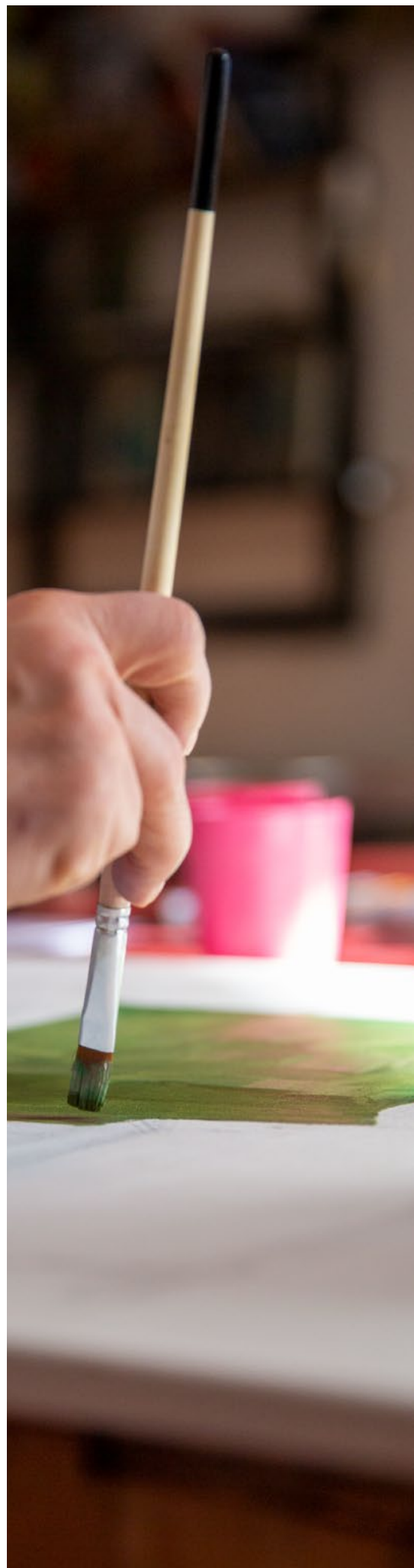
DIFFUSION :

Après signature par le Directeur Général, la LDM est envoyée au Chargé de Projets qui en conserve une copie avant la transmission de l'original au Chef de Projet. Le Chargé de Projets la diffuse par la suite par mail à l'ensemble des Directeurs, Chefs de Services et Responsables d'Etablissements.

ARCHIVAGE ET MISE A JOUR :

Le Chargé de Projets archive la version diffusée de la LDM sur l'intranet. Il n'y a pas de mise à jour de ce document. Une nouvelle lettre de mission est élaborée en cas de nomination d'un nouveau Chef de Projet.

Le document type « Lettre de Mission » est annexé à ce mode opératoire.



LETTRE DE MISSION

OBJET : N° du projet – nom du projet

POURQUOI ? Contexte : enjeux, raisons et constat qui ont conduit à proposer le projet

QUOI ? Objectifs : en quoi consiste le projet ? Qu'est-ce qu'il va permettre d'obtenir.

Livrables attendus : ce dont on disposera à la fin du projet

Fin du projet : ce qui marque la fin du projet

COMMENT ? Descriptif sommaire de l'organisation :

Où ? Périmètre géographique (si nécessaire) :

QUAND ?

Echéances/délais : date de fin du projet estimée ou délai estimatif de durée de projet à partir du moment où le projet est exposé.

COMBIEN ?

Enveloppe financière : coût global du projet, n° d'opération budgétaire et le montant.

QUI ?

Monsieur/madame XX est nommé(e) Chef de Projet

Afin de mener à bien son projet, monsieur/madame XX bénéficiera du soutien actif de l'ensemble de l'équipe projet.

Ce projet est inscrit dans le portefeuille des projets de la Ligue Havraise dans le segment (Grand Projet, Projet, Affaire) sous la référence GP, P, A...

Michel CAPPE

Directeur Général

FICHE PRATIQUE N°3 : SPÉCIFICATIONS DES BESOINS (SPEC)

QUOI ?

Le document « Spécifications des besoins » est une pièce constitutive du Dossier d'Organisation du Projet (DOPRO) qui permet de formaliser les attendus du projet par la Direction.

La nécessité d'élaborer ce document est déterminée en fonction des enjeux, de la nature et de la complexité du projet, en accord avec le chargé de projets et le Directeur de projet.

Ce document synthétique doit comporter les éléments jugés pertinents pour spécifier l'ensemble des besoins, directs ou indirects, que le projet devra satisfaire ou auquel il aura recours pour répondre à la commande de la Direction Générale.

QUI ?

- Le Chef de projet élabore le document « Spécifications des besoins » si jugé nécessaire dans l'organisation du DOPRO.
- Le Chargé de Projets assiste le Chef de Projet dans la rédaction de ce document lors de l'élaboration encadrée.
- Le Directeur de Projet cosigne ce document avant validation du DOPRO en COPIL.

OÙ ?

- Les spécifications des besoins sont archivées sur l'intranet
- Le document type « Spécifications des besoins » est disponible sur l'intranet

QUAND ?

- Après signature de la FIP.



DOCUMENT TYPE « SPÉCIFICATIONS DES BESOINS »

PROJET

.....

TITRE

.....

CONTENU :

ETABLI PAR LE CHEF DE PROJET	VALIDE PAR LE DIRECTEUR DE PROJET
Prénom Nom	Prénom Nom
Date	Date

LE PROJET

CONTEXTE :

Rappeler les enjeux, les éléments de contexte et les constats qui ont conduit à proposer le projet.

OBJECTIFS :

Décrire ce que le projet, une fois réalisé, va permettre d'obtenir.

Exigences fonctionnelles et opérationnelles :

- Définir les critères techniques, opérationnels et/ou fonctionnels qui seront satisfaits une fois le projet réalisé.
- Décrire les résultats concrets issus du projet et représentant une amélioration de l'existant.
- Décrire les ouvrages, outillages, outils, installations connexes ou conditions externes dont le projet aura besoin pour entrer en phase opérationnelle et fonctionner.

LIVRABLES :

Décrire les éléments intermédiaires (ex : études) et finaux issus de la phase de production du projet, dont on ne dispose pas aujourd'hui et qui permettront de prononcer la réception partielle puis totale du projet.

FIN DU PROJET :

Définir à quel moment la fin du projet pourra être prononcée compte tenu des livrables attendus.

INTERFACES :

Décrire, le cas échéant, les liens entre ce projet et d'autres projets actuels ou futurs.

De quels outils et conditions externes le projet aura-t-il besoin pour entrer en phase opérationnelle et fonctionner ?

BESOINS LIÉS AU PROJET

INCIDENCES DU PROJET :

Identifier et définir les incidences du projet au regard de la situation actuelle et notamment quels peuvent être ses impacts en termes d'organisation.

PROCÉDURES RÉGLEMENTAIRES REQUISES :

Énoncer les procédures réglementaires auxquelles le projet est soumis (enquête publique, concertation publique etc), les autorisations administratives et autres conditions dont il est tributaire (arrêt/refus d'autorisation, mesures environnementales etc).

MESURES D'ACCOMPAGNEMENT :

En fonction des incidences du projet, définir la nature des mesures d'accompagnement à prévoir :

- Formation
- Communication interne et externe
- Concertation externe et interne
- Conduite du changement spécifique

ORGANISATION DU PROJET :

Définir les principales phases constitutives du projet et leur contenu sommaire afin de délimiter le périmètre du projet.

BUDGET :

Établir une enveloppe budgétaire estimative du projet au regard de son périmètre.

CALENDRIER :

Définir l'échéance à laquelle il est prévu d'avoir réalisé le projet ou le cas échéant, préciser le délai nécessaire à la réalisation du projet.

Si le projet comporte une première étape, ou plusieurs, conditionnant la définition de cette échéance, préciser la ou les échéances intermédiaires.

FICHE PRATIQUE N°4 : ORGANIGRAMME DES TÂCHES (OT)

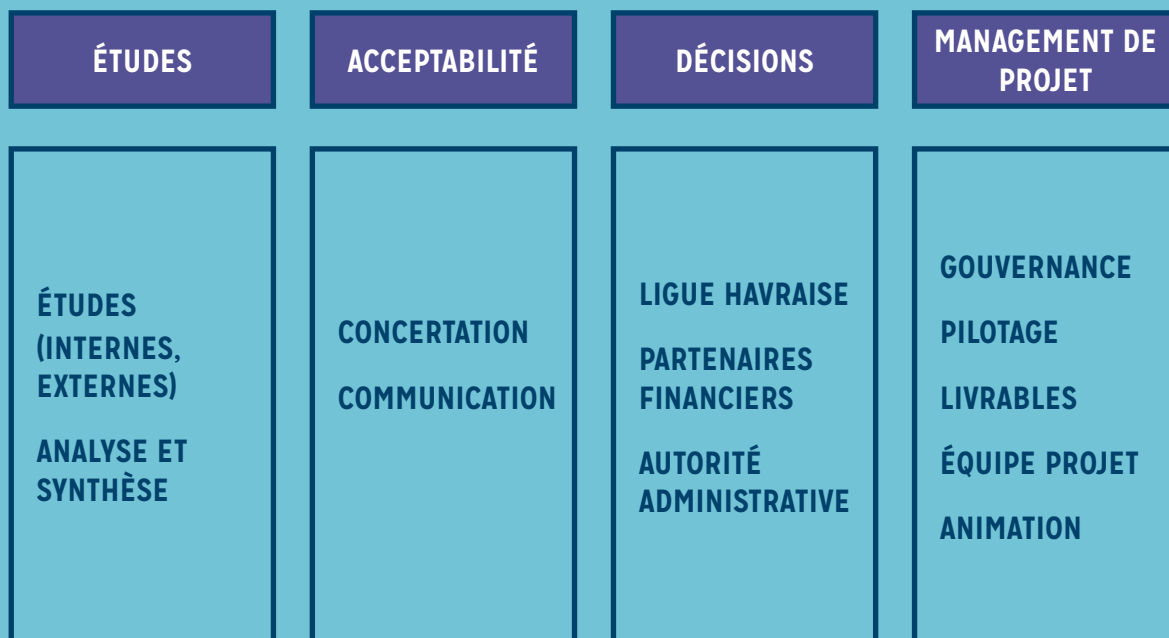
Un organigramme des tâches du projet (OT) ou WBS (Work Breakdown Structure) est une décomposition hiérarchique des travaux nécessaires pour réaliser les objectifs d'un projet.

Il a pour but d'aider à organiser le projet en définissant son contenu et en servant de référence pour planifier les activités et établir un budget prévisionnel.

Il est également utilisé pour guider la gestion des risques, ou identifier les acquisitions nécessaires.

Un organigramme des tâches peut être représenté graphiquement sous forme d'organigramme ou textuellement sous forme de liste indentée.

Organigramme des tâches (exemple de présentation)

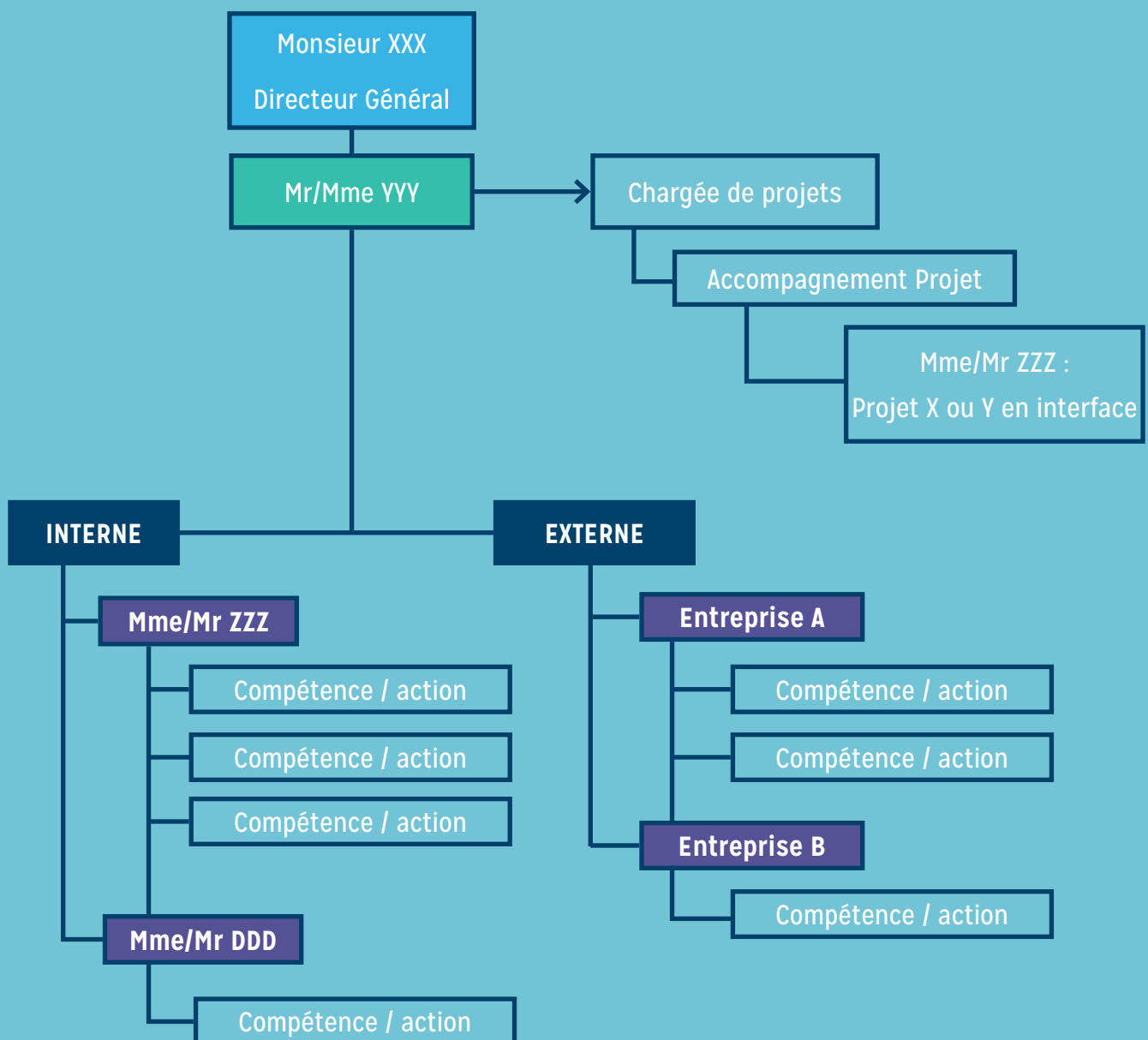


FICHES PRATIQUES N°5 : ORGANIGRAMME DES RESPONSABILITÉS (OR)

À partir de l'Organigramme des Tâches (OT), identifier les compétences nécessaires à leur réalisation :

- Élaborer l'organigramme des responsabilités en préconisant des personnes et en obtenant la validation des hiérarchiques.
- Établir l'organigramme des responsabilités sur la base des ressources validées par écrit par les hiérarchiques (nominatif).

L'organigramme des tâches est à présenter lors du COPIL de lancement.



J'informe et implique régulièrement les membres de mon équipe projet en réalisant des revues de projet.

L'organigramme des responsabilités identifie et définit les rôles de chacun des membres de l'équipe projet. Cet organigramme servira de base au suivi du projet et également au suivi des risques.

FICHE PRATIQUE N°6 : PLANNING PRÉVISIONNEL

Le planning prévisionnel sert à s'assurer que les tâches définies soient réalisées dans les délais. Il comporte des deadlines de chaque tâche et joue donc un rôle de garde-fou dans le pilotage et le suivi de projet.

Il existe différents types de plannings et des logiciels différents (MSProject, PSNext, Primavera...) peuvent être utilisés pour leur réalisation :

- Planning à barres - Planning GANTT (méthode linéaire)
- Planning de Graphe ou réseau PERT (méthode de réseau)
- Planning gestion de la main d'œuvre
- ...

Au sein de la Ligue Havraise, le logiciel MS Project est celui utilisé dans le cadre de la planification de projets.

Planifier un projet consiste à :

- Identifier les différentes tâches le constituant
- Hiérarchiser ces tâches
- Définir leur durée et leur échéance
- Déterminer les coûts et les ressources humaines nécessaires à la réalisation d'un projet
- Planifier toutes les étapes de manière claire

Exemple de présentation :

Nom de la tâche	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
1 ACQUISITION DE DONNEES							
2 ETUDES / ANALYSE							
3 VALIDATIONS ET CHOIX							
4 CONCERTATION / COMMUNICATION							
5 ETC...							

FICHE PRATIQUE N°7 : RISQUES (ANALYSE DES RISQUES PROJETS)

I - DÉFINITION

Risque projet = évènement redouté au cours du déroulement du projet dont la survenance est incertaine ou aléatoire et qui entraînerait des conséquences négatives sur l'atteinte de tout ou partie de ses objectifs, notamment :

- Son coût : risque de dérive du coût du projet
- Sa qualité : risque de non-conformité totale ou partielle des livrables du projet
- Son délai de réalisation : risque de dérive du délai d'achèvement du projet

Les risques projet sont identifiés et gérés par le Chef de Projet en lien avec le chargé de projets.

II - DOMAINE D'APPLICATION

QUOI ?

Le document « Analyse des Risques Projet » est une pièce constitutive du dossier de projet (DOPRO).

QUI ?

Les Chefs de Projets réalisent l'analyse des risques projet lors de l'élaboration encadrée en lien avec le chargé de la démarche projet, puis réalisent son actualisation à l'occasion des COPIL Projets suivant l'évolution des risques.

QUAND ?

Elaboration encadrée : Cette analyse des risques détaillée projet doit être réalisée lors de la phase d'organisation du projet.

Actualisation : L'analyse des risques doit être mise à jour tout au long du déroulement du projet, chaque fois qu'un nouvel évènement survient.

III - FONCTIONNEMENT

Lors de la constitution du DOPRO, le Chef de Projet doit anticiper et se préparer aux aléas susceptibles de compromettre l'atteinte de tout ou partie de ses objectifs du projet.

L'analyse des risques projet permet d'identifier l'ensemble de ces aléas, de les quantifier, de les qualifier et définir des actions correctives (prévention, réduction...) pouvant si besoin être intégrées à l'Organigramme des Tâches.



III.1 IDENTIFICATION DES RISQUES



L'identification des risques projet est menée par le Chef de Projet lors de l'élaboration encadrée du projet.

La nature et l'origine des risques peuvent être (liste non exhaustive) :

Organisation du projet : mauvaise affectation des responsabilités sur les tâches, répartition imprécise des rôles des acteurs du projet, sous-estimation du délai d'exécution d'une ou plusieurs tâches, tâches non prévues, extension du périmètre du projet.

Politique : contexte politique défavorable dans lequel peut s'inscrire le projet et qui est susceptible d'impacter sa réalisation.

Economique : contexte économique défavorable dans lequel peut s'inscrire le projet et qui est susceptible d'impacter sa réalisation.

Institutionnel : projet impliquant des choix / validation d'achats susceptibles de se désengager ou ralentir le projet, problématique d'adhésion des parties prenantes.

Financier : lorsque le projet fait appel à des financeurs externes pouvant se désengager.

Juridique : non obtention d'autorisations, défaillance d'un partenaire du projet etc.

Social / humain : indisponibilité d'une ressource projet importante (interne ou externe), réaffectation prioritaire de ressources sur d'autres priorités, ressources non adaptées aux tâches qui leur ont été confiées.

Technique : utilisation ou mise au point d'une nouvelle technologie, mauvaise réalisation de la part d'un prestataire.

Il existe différents moyens permettant d'identifier les risques du projet :

- Retours d'expériences de précédents projets
- Benchmark sur les projets similaires
- Risques pressentis par le Chef de Projet, les membres de l'équipe projet, les instances de décision (DG, CA, BUREAU...).

III.2 - COTATION DES RISQUES PROJET



La cotation des risques s'effectue sur la base du formulaire d'analyse des risques projet (cf. formulaire en annexe) :

Tâches : cette colonne doit être complétée par la mention des différentes tâches de l'Organigramme des Tâches comportant des risques.

Description du risque : l'évènement redouté doit être mentionné dans cette colonne en prenant soin d'être le plus explicite possible.

Cotation :

VRAISEMBLANCE	8	8	32	128	512
	4	4	16	64	256
	2	2	8	32	128
	1	1	4	16	64
	1	4	16	64	
	GRAVITE				

GRAVITÉ : Cette colonne est à compléter avec le chiffre représentant la gravité potentielle initiale en cas de survenance du risque :

64 : remise en cause du projet

16 : impact très fort sur les objectifs

4 : impact moyen sur les objectifs

1 : impact maîtrisé sur les objectifs

VRAISEMBLANCE : Cette colonne est à compléter avec le chiffre représentant la probabilité potentielle de survenance du risque :

CRITICITÉ : La criticité initiale à indiquer dans cette colonne est cotée de 1 à 512 en multipliant la gravité par la vraisemblance. Elle est ensuite qualifiée en fonction du résultat obtenu :

Négligeable / Insignifiant : 1

Supportable : 2 -> 8

Moyen : 16 -> 32

Sérieux : 64 -> 256

Intolérable : 512





III.3 - REVUE DES RISQUES PROJET



Protection : Les actions mentionnées dans cette colonne sont les actions prévues en fonction du degré de criticité initiale afin d'éviter ou de limiter l'apparition du risque ou d'amoindrir ses impacts.

L'analyse des risques doit être actualisée pendant le déroulement du projet à chaque fois qu'un nouvel évènement est identifié.

Le Chef de Projet procède, dès que nécessaire, à la revue des risques lors de chaque revue de projet et de chaque réunion du comité de pilotage du projet. Ne sont présentés en comité de pilotage que les risques dont le score de criticité est supérieur à 128.

Exemple de Présentation Tableau Analyse de risques projet :

Nature du risque	Description du risque	Cause	Conséquence	Criticité	Vraisemblance	Criticité	Actions préventives et de protection
Organisation du projet				1	1	1	
Politique				1	4	4	
Economique				16	2	32	
Institutionnel				16	8	128	
Financier				64	8	512	
Juridique						0	
Social/ Humain						0	
Technique						0	

FICHE PRATIQUE N°8 : TABLEAU DE BORD




QUOI ?

Le tableau de bord du projet permet d'avoir, en une seule ligne, une vue d'ensemble de l'état du projet à un instant donné.




Le regroupement de l'ensemble des tableaux de bord de chacun des projets permet aux instances de gouvernance (DG, CA, BUREAU) d'avoir une vision globale de l'avancement de l'ensemble des projets (tableau de bord du Management de projets).

COMMENT ?

Le tableau de bord est un fichier synthétique reprenant les principaux points d'attention relatifs au projet à l'instant « t » :




- **Projet** : n° de projet inscrit au portefeuille
- **Chef de projet** : identifié dans le portefeuille de projets
- **État du projet**
 - **Budget** : définition d'un code couleur représentant l'état du budget
 -  Réévaluation budgétaire > 10%
 -  Réévaluation budgétaire < 10%
 -  Consommation cohérente
 - **Conduite du projet** : définition d'un code couleur représentant l'état de la conduite du projet
 -  Difficultés dans la conduite de projet
 -  Risque dans la conduite du projet
 -  Pas de problème dans la conduite du projet
 - **Délai** : définition d'un code couleur représentant l'état du planning




En ce qui concerne les projets segmentés en GP

-  Retard > 10 % temps initial estimé
-  Retard <10% temps initial estimé
-  Planning projet respecté

« Grand-Projet », le code couleur correspondant à l'état budgétaire et planning du projet est à l'appréciation du Chef de Projet suivant le coût du projet et sa durée.

- **Situation actuelle du projet** : descriptif des actions réalisées, des difficultés rencontrées et de l'avancement des actions. Cette case permet également la justification du code couleur utilisé pour les colonnes précédentes (budget, conduite de projet, délai).
- **Actions à engager** : liste des actions à engager, notamment celles demandées par le comité.
- **Échéance des actions** : date souhaitée de réalisation des actions.
- **Responsable des actions** : entité ou personne désignée pour la réalisation de l'action.
- **Synthèse de l'avancement** :
 - **État** : définition d'un code couleur représentant l'état global du projet
 - **Tendance** : identification par un système de flèches (ci-dessous) de la tendance du pilotage du projet (par rapport au comité précédent).

-  Difficultés nécessitant une décision des instances de pilotage
-  Difficultés pouvant être résolues par le Chef de Projet ou l'Equipe Projet
-  Avancement du projet nominal et conforme aux prévisions

-  Dégradation de la situation
-  Pas d'amélioration, ni dégradation
-  Evolution favorable

- **Prochain comité de pilotage de projets** : date programmée ou période souhaitée pour le prochain passage en comité.

QUAND ?

La mise à jour du tableau de bord diffère selon le segment du projet :

- ❖ Grand Projet : le Chef de Projet tient à jour son tableau de bord et le communique aux acteurs concernés.
- ❖ Projet Affaire : chaque direction met à jour son tableau de bord des affaires et le communique à la Direction Générale.

La couleur reflète l'écart entre le référentiel projet (défini dans le cadre de l'élaboration encadrée) et la réalité du projet.

L'état du projet ainsi que la synthèse de l'avancement sont repris dans le tableau de bord des projets.

QUELQUES INDICATEURS D'AIDE AU SUIVI DU PROJET

- ✓ Evaluer le degré d'implication des acteurs du projet (l'équipe projet) : sur une échelle de 1 à 5 (avec 5 = très impliqué ; 1= pas impliqué).
- ✓ Evaluer le suivi des tâches projet : sont-elles réalisées dans les délais ? Si oui, avec ou sans difficultés ? Si non, pour quelles raisons ? Problème de ressources ? Problèmes financiers ?...
- ✓ Rappeler les échéances des actions à réaliser aux différents membres de l'équipe projet : le planning est-il bien communiqué à l'ensemble des membres de l'équipe projet ?
- ✓ ...

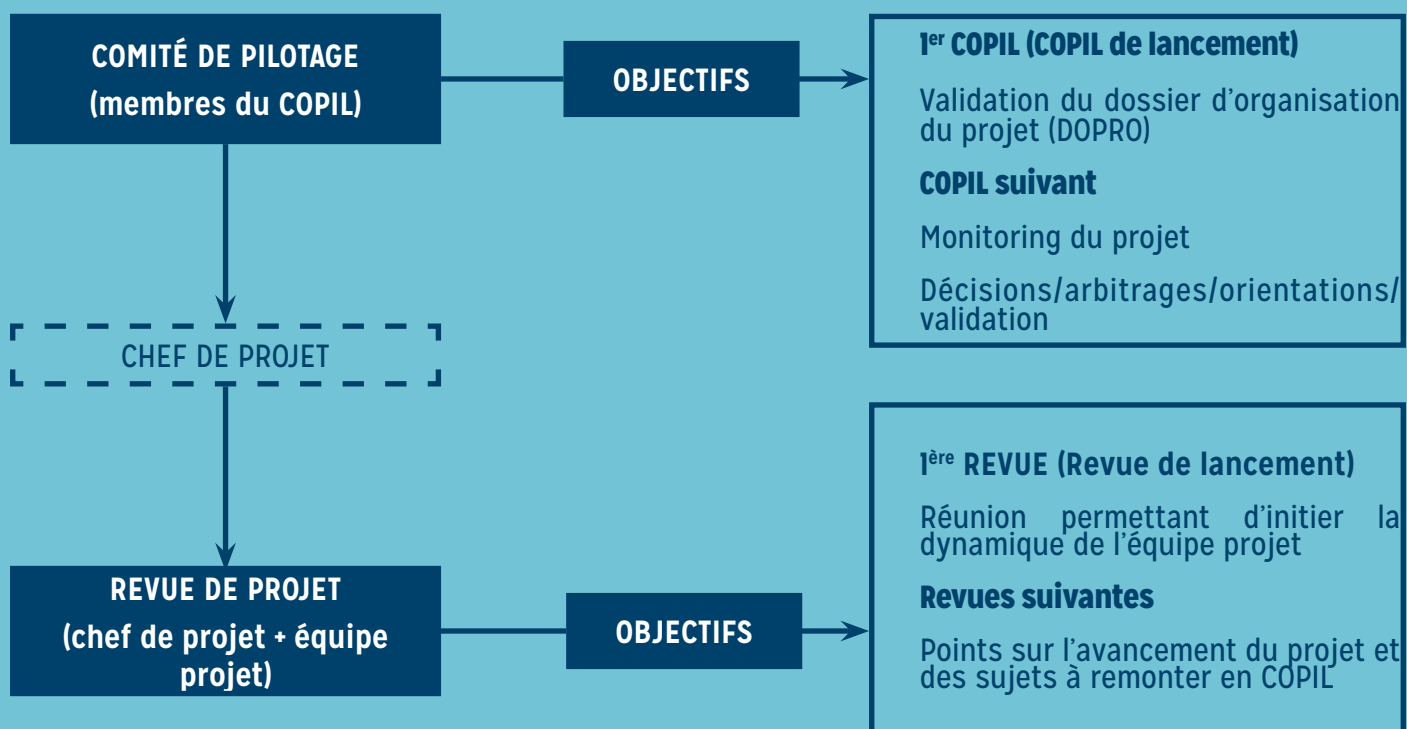
Attention : Ce travail est à réaliser par le Chef de Projet de façon non officiel, il ne s'agit pas ici de noter les membres de l'équipe projet. Mais répondre à l'ensemble de ces questions permettrait de mieux se situer dans l'état d'avancement de son projet.

FICHE PRATIQUE N°9 : PRÉSENTATION TYPE COPIL PROJETS

I - LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DU PROJET

Les chefs de projet préparent et animent 2 types de réunions :

- Les comités de pilotage
- Les revues de projet



I.1 - LES REVUES DE PROJET

Les revues de projet sont organisées à l'initiative du Chef de Projet et en amont des COPIL. Un compte rendu de la réunion est établi par le Chef de Projet.

LES COPIL DES PROJETS

Les comités de pilotage des projets sont programmés par le chargé de projets en concertation avec le Chef de Projet. Ils sont à organiser sur une fréquence semestrielle (passage 2 fois en moyenne à l'année par projet), et suivant les projets, cette fréquence de passage peut être plus régulière suivant les besoins de validations d'orientations du Chef de Projet.

Présentation type des COPIL de projets :

Les slides à intégrer lors des revues de projet et COPIL sont modulables.

Les réunions de préparation pré-COPIL avec le chargé de projets permettent notamment de définir les sujets (diapositives) à intégrer dans le support de présentation :

Le support peut comprendre tout ou une partie des éléments suivants :

- OT (Organigramme des tâches) simplifié
- OR (Organigramme de Responsabilités) simplifié
- Planning prévisionnel/réalisé
- Rappels des décisions des derniers COPIL
- Budget

- Suivi des dépenses (graphiques)
- Plan de financement
- Communication (interne/externe) - Concertation
- Risques
- Décisions attendues
- Synthèse du COPIL

Un document type de présentation est disponible sur l'intranet.

Chaque présentation en COPIL ne devra pas excéder 45 min par projet et comportera deux parties :

❖ PARTIE 1 : POINT D'AVANCEMENT SUR LE PROJET

Cette partie doit être systématiquement intégrée dans la présentation.

Elle permet à la Direction Générale et autres instances de gouvernance de connaître l'état d'avancement du projet. Le choix des diapositives à mettre à l'ordre du jour se fait lors de la réunion de préparation du COPIL avec le chargé de projets.

➤ PARTIE 2 : POINTS INSCRITS A L'ORDRE DU JOUR PAR LE CHEF DE PROJET

Cette partie permet au Chef de Projet de présenter des points pour lesquels il souhaite obtenir une orientation, une validation de principe, un arbitrage ou simplement communiquer une information spécifique sur le projet.

Diapositive n°1 (page de garde)

IDENTITÉ DU PROJET

- Nom du projet
- Numéro d'inscription du projet au portefeuille des projets
- Nom du chef de projet
- Date du comité de pilotage

Diapositive n°2

LE PROJET

Permet de rappeler les éléments constitutifs du projet.

- Enjeux/Risques du projet
- Rappel des objectifs
- Délais prévisionnels, jalons et dates de fin estimée du projet
- Budget global
- Rappel des décisions du dernier comité des projets
- Livrables marquants la fin du projet

Diapositive n°3

ORGANIGRAMME DES TÂCHES SIMPLIFIÉES / ORGANIGRAMME DES RESPONSABILITÉS / PARTIES INTERESSEES DU PROJET

- L'organigramme des tâches simplifié ne comprend que les tâches principales du projet (ne pas reprendre l'organigramme des tâches détaillé)
- L'organigramme des responsabilités identifie les rôles de chacun des membres de l'équipe projet
- L'identification des parties intéressées du projet définit les acteurs pouvant avoir ou subir un impact sur une ou plusieurs tâches du projet.

Ces outils serviront de base au « planning enveloppe », à son suivi et également au suivi des risques.

Diapositive n°4

SUIVI DU PROJET

- Rappel des décisions du précédent comité de pilotage (tableau de bord du chef de projet)

Exemple de présentation :

ACTIONS À ENGAGER	SITUATION ACTUELLE DU PROJET
Présenter le projet au CA	Prévu en janvier 2023
Organiser une revue de projet	Fait avec l'équipe projet
Valider la cartographie des acteurs	Présentée en comité de pilotage projets

Diapositive n°5

PLANNING

- Rappel des tâches principales et des jalons importants
- Avancement, difficultés, retards (à faire apparaître dans le planning)

Faire apparaître :

- La planification initiale
- La planification réelle conforme aux prévisions
- La planification réelle présentant une difficulté pouvant être résolue par le chef de projet
- La planification réelle présentant une difficulté nécessitant une décision des instances de pilotage

Voir présentation type PowerPoint

FICHE PRATIQUE N°10 : RETOUR D'EXPÉRIENCE (REX)

QUOI ?

Le retour d'expérience ou REX est un document qui sert à capitaliser l'expérience acquise lors du projet pour améliorer l'organisation et la réalisation de projets ultérieurs de nature similaire. Il regroupe et synthétise les bonnes pratiques et les écueils à éviter.

QUI ?

Le retour d'expérience est un document élaboré par le Chef de Projet.

OÙ ?

Il contient les éléments suivants :

- Rappel synthétique du projet
- Les points positifs et négatifs de l'organisation mise en place pour le projet et de la gestion des ressources
- L'appréciation de la maîtrise des risques : comparaison entre les risques identifiés à l'origine du projet / les risques survenus et l'efficacité des actions préventives
- Comparatif entre prévisions initiales et réalisations : tâches, planning ; budget, financement
- Points positifs et négatifs à retenir pour

d'autres projets

- Évaluation de la conception et des performances techniques du projet le cas échéant
- Note de transfert du projet à l'exploitant le cas échéant : informations et données sur les fonctionnalités de l'ouvrage ou de l'infrastructure.

QUAND ?

À la fin du projet, lorsque tous les livrables attendus du projet ont été produits et que le projet est finalisé.

Le REX est présenté au Chargé de Projets avant la tenue du dernier comité de pilotage du projet. Après amendements ou compléments éventuels, il fait l'objet d'une présentation lors du dernier comité de pilotage en vue de sa validation (cela vaut réception et/ou clôture du projet).

Dans le cas d'un arrêt anticipé du projet décidé par la Direction Générale, le REX sera tout de même établi et présenté en Comité de pilotage.

Le REX et le document type de présentation du « retour d'expérience » sont archivés sur l'intranet.

PRÉSENTATION TYPE D'UN « RETOUR D'EXPÉRIENCE PROJET »

Diapositive n°1

IDENTITÉ DU PROJET

- Nom du projet
- Numéro d'inscription au portefeuille des projets
- Date d'inscription au portefeuille
- Nom du Chef de Projet
- Date de la présentation en Comité de Pilotage

Diapositive n°2

PROJET INITIAL ET RÉALISATIONS EFFECTIVES

Rappel des éléments constitutifs du projet :

- Rappel des objectifs : Lettre de Mission
- Livrables prévus => Livrables obtenus
- Délais prévisionnels => Durée effective du projet
- Budget initial => Coût final
- Financements prévus => Financements obtenus
- Risques identifiés => Problèmes rencontrés.

Diapositive n°3

BILAN DES TÂCHES ET LIVRABLES

Bilan et évaluation des principales tâches et des livrables finaux comparativement aux tâches et livrables initialement prévus.

Exemple de présentation :

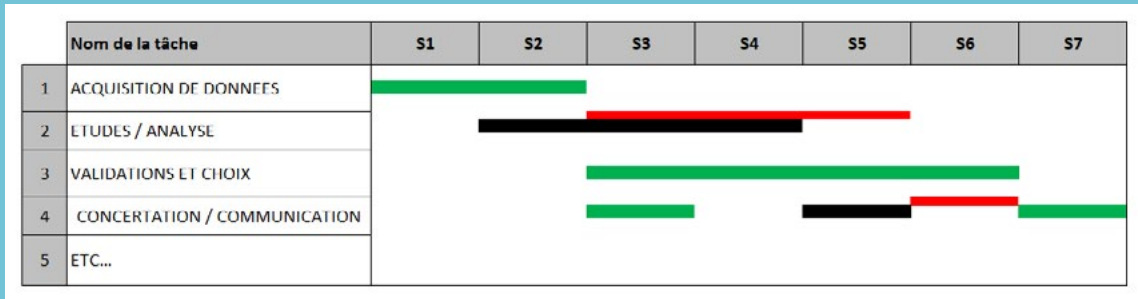
Principales tâches de l'Organigramme des Tâches et livrables	Évaluation		Motifs de satisfaction particuliers	Propositions d'amélioration
	Points positifs	Points négatifs		

Diapositive n°4

BILAN SUR LE PLANNING

- Rappel des tâches principales et des jalons importants
- Avancement, difficultés, retards (à faire apparaître dans le planning)

Principe de présentation :



Faire apparaître :

■ La planification initiale

■ La planification réelle conforme aux prévisions

■ La planification réelle non conforme aux prévisions (retards) et l'analyse des écarts constatés

Diapositive n°6

BILAN DU FINANCEMENT DU PROJET

INITIAL :

Plan de financement

LIGUE HAVRAISE

RÉEL :

Financements obtenus

FICHE PRATIQUE N°11 : LE PLAN DE COMMUNICATION

I - DÉFINITION

La communication est une composante essentielle d'un projet. Elle est un facteur de succès dans un projet. En effet, les organisations qui communiquent efficacement obtiennent de meilleures performances avec leurs projets :

Les actions de communication sont structurées et se déroulent en phase avec le projet.

Ne pas confondre « plan de communication d'un projet » et « plan de communication stratégique » qui définit la stratégie de communication de l'organisation car il s'agit bien de deux choses distinctes. Toutefois, le plan de communication d'un projet doit s'inscrire dans la stratégie globale de communication de l'organisation.

QUI ?

Le Chef de Projet	Il est l'ambassadeur, le relais du projet. A ce titre, il peut capter les réactions des différents groupes cibles et les rapporter au groupe projet afin d'adapter/évaluer les actions.
Le Comité de Pilotage de projet	Le Comité de Pilotage est une instance de décision du projet. Il veille à la cohérence des communications par rapport à la stratégie de communication de l'organisation. Il peut débloquent des situations en appuyant des actions et valide la communication.
Le service de communication	En tant qu'expert, il apporte soutien et conseil en communication. Il s'assure de l'adéquation avec la stratégie de communication de l'organisation. Il peut réaliser certaines actions de communication plus spécifiques (copywriting, publications...)

II - LES ÉLÉMENTS DE COMMUNICATION

POURQUOI ?

Communiquer sur un projet permet :

- De créer un soutien auprès des diverses parties prenantes => A travers la communication, elles sont informées, sont en mesure de mieux comprendre les objectifs du projet et le rôle de chacun, savent ce qui est attendu d'elles et se sentent impliquées. Exemples : revues de projets et échanges sur le projet avec les acteurs du projet
- D'être à l'écoute des besoins, de recueillir du feedback pour adapter le projet si nécessaire => La communication permet de sentir comment le projet est perçu auprès des parties prenantes, de s'assurer que les objectifs sont atteints et de réorienter le tir si nécessaire.
- De donner la visibilité au projet et contribuer ainsi à sa viabilité
- D'accompagner le changement inhérent à tout projet.

III - ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

Le plan de communication est la traduction opérationnelle et structurée des actions de communication relatives à un projet. Il constitue le cadre de référence pour toutes les communications du projet.

Processus d'élaboration :

Étapes du processus	Commentaires
Étape 1 : Tenir compte du contexte du projet	Cette étape permet de faire la transition entre le projet et la communication. Il s'agit d'identifier les éléments du contexte du projet utiles à la communication de celui-ci.
Étape 2 : Analyser les différents groupes cibles	Déterminer l'ensemble des personnes ou d'instances que vous souhaitez atteindre avec la communication du projet.
Étape 3 : Déterminer les objectifs de communication	Cette étape vise à déterminer les objectifs de communication, c'est-à-dire les résultats que vous voulez atteindre avec la communication de votre projet pour chacun des groupes cibles identifiés.
Étape 4 : Définir quels messages pour quels groupes cibles	Dans cette étape, vous définissez les messages qui constituent le « fil » de votre histoire.
Étape 5 : Etablir le plan d'actions	C'est le moment de fusionner les résultats des exercices de réflexion précédents : ne choisir que ce qui vous semble le plus important/pertinent en tenant compte du contexte et de la faisabilité.
Étape 6 : Faire le suivi et adapter	Un plan de communication est un outil de travail qui doit évoluer en permanence. Au fil du temps, des modifications peuvent s'avérer nécessaires, par exemple si le projet a pris du retard.
Étape 7 : Evaluer et débriefer	Dans cette dernière étape, vous évaluez dans quelle mesure vous avez atteint vos objectifs de communication.

BESOIN D'INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ?

Retrouvez tous ces documents sur l'intranet.

LIGUE HAVRAISE
120 rue de la Pique en Mare
76620 Le Havre

Pour nous contacter et
vous renseigner :

 siege@liguehavraise.com

 02 35 42 49 95

 www.liguehavraise.fr



@liguehavraise