

CHARTRE PROJET



Mérignac



Une partie du groupe de l'équipe projets. De gauche à droite : Emmanuelle Lazarini, Sophie Roudil, Nadine Saint-Flour, Lionel Proux, Danielle Chabault-Escoubes et Magali Barthélemy.

DIRECTEUR DE PROJET : Élodie Portelli

CHEF DE PROJET : Danielle Chabault-Escoubes

MEMBRES DE L'ÉQUIPE : Stéphane Bard
Magali Barthélemy
Mathieu Commet
Virginie Duprat
Emmanuelle Lazarini
Lionel Proux
Claire Poumarède
Sophie Roudil
Nadine Saint-Flour

1. LE CADRE GÉNÉRAL..... p° 4 à 7

- Qu'est-ce qu'un projet ?
- Pourquoi un management par projet ?
- Qu'est-ce que le management par projet ?

2. LA DÉMARCHE D'ENSEMBLE p° 8 à 13

- Quels sont les projets ?
- Comment le projet se met-il en place ?
- Processus décisionnel de la démarche projet à Mérignac

3. LES PARTIES PRENANTES..... p° 14 à 19

- Quels sont les acteurs concernés ?
- Quelles sont les articulations entre l'organisation fonctionnelle et l'organisation hiérarchique ?

4. LES ÉTAPES ET LES JALONS DU PROJET..... p° 20 à 21

5. À TOUS LES TEMPS DU PROJET..... p° 22 à 23

- Les moments de validation.
- Le suivi et l'évaluation du projet.

6. BOÎTE À OUTILS ET SUPPORTS EN LIGNE..... p° 23

La Ville de Mérignac a décidé de se doter d'un outil méthodologique afin de permettre la réalisation de la feuille de route du mandat en cours et l'instauration d'une méthode de travail en équipe pérenne.

Cette méthodologie trouve sa traduction dans cette charte du projet, adaptée au contexte de la ville.

QU'EST CE QU'UN PROJET ?

Un projet correspond à l'ensemble des actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, avec des ressources humaines, matérielles et financières appropriées, dans un délai comprenant une date de début et une date de fin.

Un projet permet donc de passer d'un BESOIN à un RÉSULTAT.

Il se définit par :

- Des enjeux et des objectifs précis.
- Un mode de gouvernance.
- Une date de début et une date de fin.
- Des étapes et des validations.
- Une réalisation précise ou un livrable attendu.
- Des moyens humains et financiers.



POURQUOI UN MANAGEMENT PAR PROJET ?

L'enjeu du fonctionnement en mode projet est d'intégrer dans le quotidien des services une démarche transversale et une méthodologie particulière dans le but de conduire à terme les projets les plus complexes.

Le souhait d'engager cette démarche résulte d'une volonté affirmée de mobiliser les énergies en vue d'un objectif clairement défini dans son contenu et son calendrier.

Le management par projet doit permettre la construction d'une culture commune au sein de notre organisation, le développement de l'innovation et la participation de personnes ayant des profils différents.

C'est aussi une démarche qui sécurise la réalisation des projets, leur optimisation technique et financière ainsi que le respect des délais.



Réalisation des projets de direction - Avril 2016.

QU'EST CE QU'UN MANAGEMENT PAR PROJET ?

Le management par projet c'est la méthodologie (transversale) qui permet au chef de projet et à son équipe de conduire, coordonner et harmoniser les différentes tâches d'un projet à mettre en œuvre pour une date déterminée.

Le management par projet c'est communiquer, planifier, modifier ces plans en cours de route, prendre en compte les risques, déléguer, apprendre de ses erreurs, célébrer les succès et savoir renouveler le succès.

Le management par projet nécessite donc de mettre en œuvre trois types de compétences en simultané :

1 - Des compétences de conception.

Dès le fait générateur, le projet doit être conçu dans son ensemble en incluant tous les paramètres nécessaires. Conduire un projet c'est se poser en amont les questions suivantes :

- **Quoi ?** Quelles seront les actions à réaliser ?
- **Qui ?** Qui seront les personnes concernées ?
- **Quand ?** Quelle sera la programmation dans le temps ?
- **Où ?** À quoi le projet s'applique-t-il (les domaines touchés par le projet, voire les lieux) ?
- **Comment ?** Quels moyens et méthodes employer ?
- **Combien ?** Quel est le budget estimatif ?
- **Pourquoi ?** Quel est le but, l'objectif à atteindre (l'objectif du projet lui-même) ?

2 - Des compétences de pilotage.

Dès la validation de l'engagement le projet il convient de concevoir la façon dont va fonctionner le projet pour atteindre l'objectif fixé. Il convient de ne jamais perdre de vue ni l'objectif, ni les délais.

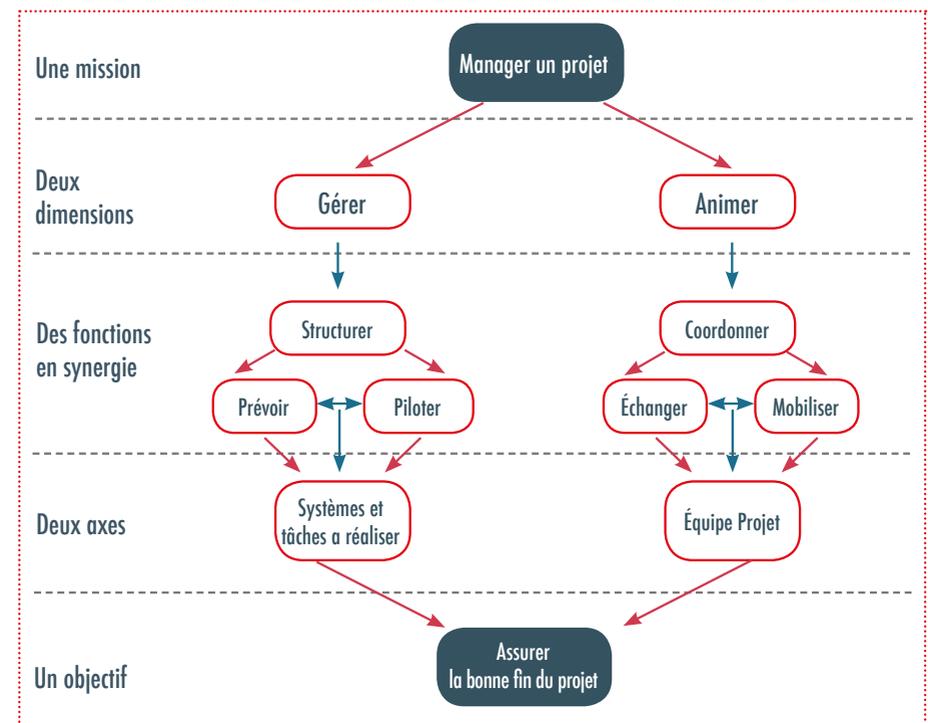
Il s'agit de lister les tâches à réaliser et de les planifier dans le temps.

3 - Des compétences d'animation.

Une équipe va fonctionner soutenue dans certains cas par un comité de pilotage.

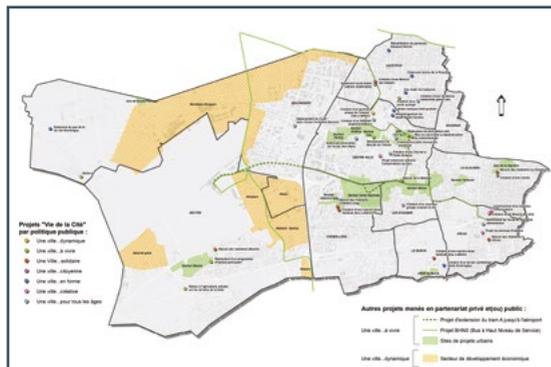
Il conviendra d'animer ces différentes instances, de les préparer, de mobiliser les participants, de répartir les tâches, de s'assurer de la tenue des délais, de faire remonter les incidents et points de blocage.

Un management multi-cartes



LA DÉMARCHE D'ENSEMBLE

Banque de projet de Mérignac



Cartographie des projets vie de la cité

QUELS SONT LES PROJETS DE LA MUNICIPALITÉ ?

Au sein de la Ville de Mérignac ont été identifiées plusieurs natures de projets au sens large du terme :

1. Les programmes d'aménagement récurrents à vocation interne.
2. Les projets extérieurs à la ville (portés par d'autres maîtres d'ouvrage).
3. Les secteurs de coordination (consolidation de plusieurs projets sur un espace défini).
4. Les projets de la banque de projets.
5. Les groupes de suivi (exemple : pilotage transversal de dispositifs contractuels).
6. Les groupes de travail ponctuels.

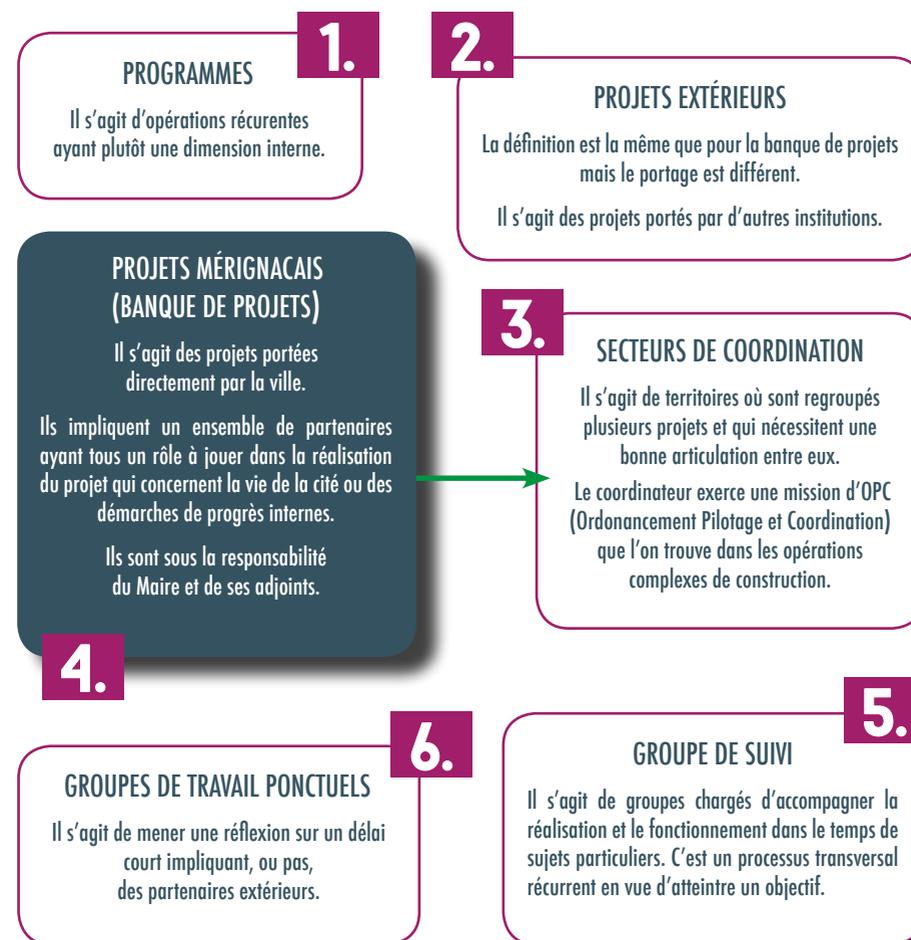
Pour les projets identifiés dans la banque de projet, il s'agit de leur appliquer la méthodologie particulière de la « démarche projet ».

Cela ne veut pas dire que la méthodologie ne peut pas s'appliquer à certaines autres catégories mais simplement que pour la catégorie identifiée elle est incontournable.

La Ville de Mérignac a décidé de se doter d'une banque de projets évolutive. Elle pourra bien sûr être amendée dans le temps.

La V.0 de cette banque concerne deux types de dossiers :

- Les projets qui concernent la vie de la cité.
- Les projets qui concernent les démarches de progrès internes.





Gestion de projet :
les leçons à retenir du programme « Apollo »

COMMENT UN PROJET SE MET-IL EN PLACE ?

1. Choisir une organisation.

L'organisation du projet va être adaptée en fonction du contexte et de l'ampleur du projet.

Elle va être pensée en fonction de sa singularité.

Le plus souvent on constate 2 niveaux dans le cadre d'un projet :

- Une équipe projet. Tout au long de sa durée, c'est elle qui va construire concrètement le projet.
- Un comité de pilotage présidé par le Maire ou l'un de ses adjoints, qui est l'instance prédécisionnelle du projet qui donne un avis sur les grandes étapes.

2. Gérer le temps

Le temps est un élément capital des projets.
Il n'est pas vécu de la même manière par tous.

L'élaboration d'un calendrier pour le projet est donc déterminante (un début, une fin, un déroulé).



Formation à la démarche projet mars 2017.

3. Évaluer les moyens humains

Les moyens humains qui peuvent être pris en considération sont :

- les ressources internes (fonctionnement ordinaire des services),
- les ressources internes complémentaires (quand il faut dégager du fonctionnement ordinaire du temps affecté au projet),
- les ressources externes (services municipaux et mutualisés, prestataires).

4. Maitriser les moyens financiers

Les moyens financiers peuvent relever du budget de la collectivité ou de partenaires externes.

Un des objectifs internes du projet peut être la recherche de sources de financement.

Il est important de s'interroger systématiquement sur l'impact en coût global d'un projet en investissement et en fonctionnement.

5. S'appuyer sur des moyens techniques

À titre d'exemple :

Pour un certain nombre de projets (réalisation de bâtiments notamment) des conducteurs d'opération seront nécessaires (direction du patrimoine bâti, architectes...).

Certains projets reposent aussi sur des développements informatiques.

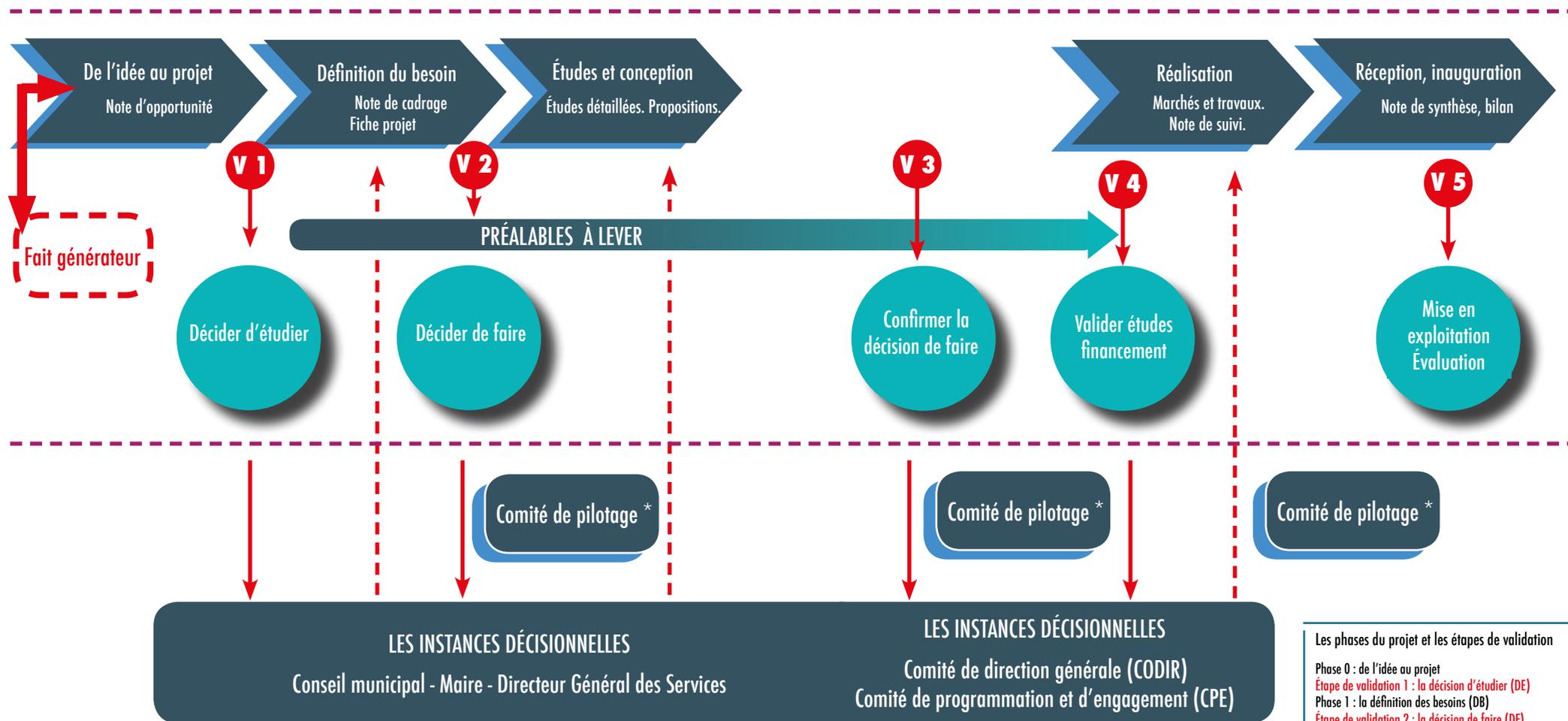
6. Prévoir la communication

La communication est importante à toutes les étapes d'un projet. Elle doit être envisagée et programmée dès la conception du projet.

LA DÉMARCHE D'ENSEMBLE

PROCESSUS DÉCISIONNEL...

...DE LA DÉMARCHE PROJET À MÉRIGNAC



Les phases du projet et les étapes de validation

- Phase 0 : de l'idée au projet
- Étape de validation 1 : la décision d'étudier (DE)
- Phase 1 : la définition des besoins (DB)
- Étape de validation 2 : la décision de faire (DF)
- Phase 2 : les études de la conception (EC)
- Étape de validation 3 : confirmation de la décision (CDF)
- Fin des préalables à lever (PL)
- Étape de validation 4 : validation, études et financements (VEF)
- Phase 4 : la réalisation (R)
- Phase 5 : la réception, inauguration (RI)
- Étape de validation 5 : mise en exploitation (ME)

* En fonction du projet, le comité de pilotage peut être soit le comité de direction (pour les projets « démarche de projet interne »), soit un comité de pilotage créé pour l'occasion, présidé par un élu.

V Représente les moments de validation de chaque phase du projet.

LES PARTIES PRENANTES

QUELS SONT LES ACTEURS CONCERNÉS ?

Le processus décisionnel adapté à la démarche de gestion de projets mis en œuvre à Mérignac passe par plusieurs instances :

• Ceux qui décident



• Ceux qui coordonnent



• Ceux qui conçoivent et mettent en œuvre



1. Le chef de projet : la cheville ouvrière de la démarche projet

- Est nommé au plus tard à la « décision de faire ».
- Est chargé du respect des caractéristiques de son projet (objectif, ressources, délai).
- Est responsable de l'avancement et de l'aboutissement du projet.
- Détermine et négocie avec le directeur de projet les moyens nécessaires au projet.
- Organise le déroulement du projet.
- Participe aux instances de pilotage du projet.
- Planifie et répartit les tâches entre les membres de l'équipe projet.
- Coordonne et suit les actions engagées par les membres de l'équipe.
- Rapporte au directeur de projet.
- Rédige les notes, rapports et « fiches incident » et traite les incidents relatifs à son projet.
- Est responsable des actions de communication.

2. L'équipe projet

Les membres de l'équipe projet peuvent être :

- Des experts.
- Des intervenants internes.
- Des intervenants extérieurs.
- Des utilisateurs.

L'ensemble des contributeurs au projet collaborent au projet en y apportant leurs connaissances et compétences. Ils sont membres de l'équipe projet et dans ce cadre sous l'autorité fonctionnelle du chef de projet.

Ils disposeront d'une lettre de mission négociée de façon tripartite (chef de projet, supérieur hiérarchique, membre de l'équipe projet). Ils seront responsables des résultats attendus d'eux.



LES PARTIES PRENANTES

3. Le directeur de projet

- Est responsable, en relation avec le représentant du maître d'ouvrage, des orientations stratégiques d'un ou plusieurs projets.
- Arbitre éventuellement entre les projets de sa responsabilité.
- Nomme le chef de projet et élabore sa lettre de mission.
- Décide éventuellement du mode de gestion de projet (allégé ou complet), arbitre les incidents remontés par le chef de projet et relevant de ses attributions.
- Rapporte sur l'avancement du projet auprès du comité de pilotage avec l'assistance du chef de projet.
- Alloue et négocie les moyens nécessaires aux projets entre les chefs de projet et les services opérationnels.

4. Le comité de pilotage

- Est proposé par le directeur de projet en coordination et en concertation avec le Maire ou un de ses adjoints.
- Est composé du Maire ou un des ses adjoints, du directeur de projet, du chef de projet et de représentants des utilisateurs.
- Se réunit périodiquement et possède une vision d'ensemble du projet.
- Sur sollicitation du directeur de projet étudie les incidents et arbitre les solutions ou actions à mener.
- Suit l'avancement du projet et des actions.
- Réceptionne et valide les livrables du projet.

5. Le représentant du maître d'ouvrage

Dans la majorité des cas, il s'agit du Maire ou de l'un de ses adjoints, il peut s'agir d'un membre de l'équipe de direction pour certains projets de progrès interne.

- Prépare les décisions de l'instance décisionnelle.
- Gère la relation avec l'instance décisionnelle et à ce titre, décide des orientations stratégiques du projet en relation avec le directeur de projet.
- Préside comité de pilotage.

6. Les instances décisionnelles

Les instances décisionnelles à Mérignac sont les suivantes :

- Le Conseil Municipal.
- Le Maire.
- Le directeur général des services.
- Le comité de direction générale (CODIR).
- Le comité de programmation et d'engagement (pour les projets de plus de 1 000 000 €).

Ce sont ces instances qui déclenchent la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme par une décision de faire.

Ce sont ces instances qui vont valider la composition des comités de pilotage, mandater le directeur de projet, arbitrer en dernier ressort au regard des orientations stratégiques, les priorités entre les projets et les situations bloquantes.



LES PARTIES PRENANTES

QUELLES SONT LES ARTICULATIONS...

1- Le management par projet fait cohabiter deux formes d'encadrement complémentaires et parfois antinomiques :

L'organisation verticale par direction et l'organisation horizontale par projet.

Le management hiérarchique a son rôle à jouer dans la gestion de projet par l'accompagnement, l'aide à la décision, la prise de recul et la facilitation du travail de l'agent contribuant au projet. Il doit accepter que ses collaborateurs reçoivent des consignes dans le cadre de leurs fonctions dans l'équipe projet. Les lettres de missions fourniront les clarifications nécessaires.

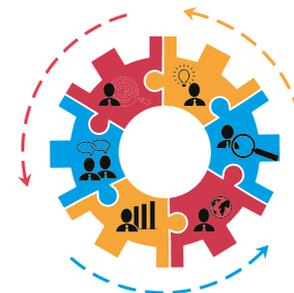
La part de travail des agents en tant que membre d'une équipe projet doit être reconnue par le responsable hiérarchique et apparaître dans le cadre des lettres de mission.



...ENTRE L'ORGANISATION FONCTIONNELLE ET L'ORGANISATION HIÉRARCHIQUE ?

Domaines partagés	Responsable fonctionnel (directeur / chef de projet)	Responsable hiérarchique
Constitution de l'équipe projet	<ul style="list-style-type: none"> il définit les besoins du projet et négocie les ressources nécessaires avec les responsables hiérarchiques. il cosigne les lettres de contributions des membres de l'équipe projet. 	<ul style="list-style-type: none"> il met à disposition les ressources sous sa responsabilité au regard du plan de charge exprimé par le chef de projet et de celui lié aux obligations de service. il cosigne les lettres de contribution.
Fixation et évaluation des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> il définit les objectifs pour le projet (résultats attendus, délais). il apprécie la performance du contributeur par rapport aux attendus du projet. il remonte son appréciation au responsable hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> il fixe les objectifs annuels en intégrant les objectifs du projet. il apprécie la performance globale de l'agent, en intégrant l'appréciation de son rôle de contributeur. il apprécie la compétence métier et les compétences développées dans le projet, en lien avec le chef de projet.
Suivi d'activité	<ul style="list-style-type: none"> il suit les coûts, les délais et l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs fixés pour le projet. il valide les productions du contributeur. 	<ul style="list-style-type: none"> il met en place les moyens pour une contribution technique de qualité de l'agent.
Reconnaissance et légitimation	<ul style="list-style-type: none"> il valorise les membres de l'équipe projet et leur manager. il construit la lettre de contribution de chaque contributeur et s'assure de la signature du responsable hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> il signe la lettre de contribution de l'agent contributeur et organise son plan de charge en conséquence. il accompagne et facilite le travail de l'agent contributeur.
Management au quotidien	<p>Dans le cadre du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> il entretient des relations avec chaque contributeur et encourage la participation. il recadre les « hors jeu » et alerte la hiérarchie en cas de dérive grave. 	<p>Dans le cadre de son service ou de sa direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> il a la charge du management de l'ensemble des membres de son équipe. il recadre les « hors jeu » et sanctionne en cas de dérive grave.

Source Bordeaux Métropole.



LES ÉTAPES DU PROJET ET LES JALONS

0.

Objectif :
traduire la commande pour en faire un 1^{er} cadrage stratégique

Production :
note opportunité

Sortie de phase :
décision de faire

De l'idée au projet

1.

Objectif :
stabiliser et affiner la commande

Production :
fiche projet - Plannification globale - Note de cadrage
Élaboration programme

Sortie de phase :
décision de faire

Définition des besoins

2.

Objectif :
Élaborer la mise en œuvre du projet

Production :
études détaillées - Propositions
Plannification détaillée

Sortie de phase :
confirmation de la décision de faire

Étude conception



3.

Objectif :
lever toutes les zones d'incertitude empêchant la réalisation

Production :
note pour validation définitive

Sortie de phase :
validation des études détaillées et financements

Préalables

4.

Objectif :
réaliser le projet, le suivre et l'ajuster si nécessaire

Production :
note de suivi

Sortie de phase :
mise en exploitation

Réalisation

5.

Objectif :
livrer le produit attendu du projet

Production :
note de synthèse finale - Rapport d'évaluation du projet

Sortie de phase :
mise en exploitation

Réception inauguration

6.

Production :
critère d'évaluation à déterminer en début de projet

Évaluation

À TOUS LES TEMPS DU PROJET

LES MOMENTS DE VALIDATION

La validation d'un projet intervient à plusieurs étapes identifiées dans la frise du processus décisionnel.

Ces moments de validation sont incontournables et passent par deux instances :

- Au niveau fonctionnel et en premier lieu: par le comité de pilotage.
- Au niveau de la gouvernance de la ville et dans un second temps : par le comité de direction de la ville (CODIR), de la réunion des adjoints et du Maire.

Pour une bonne gestion du projet, l'articulation entre la gouvernance générale et le comité de pilotage est indispensable sur ces temps de validation.

Les instances de gouvernance de la ville sont les instances de validation officielle.

- Étape de validation 1 : la Décision d'Étudier (DE)
- Étape de validation 2: la Décision de Faire (DF)
- Étape de validation 3 : la Confirmation de la Décision de Faire (CDF)
- Étape de validation 4 : la Validation des Études et des Financements (VEF)
- Étape de validation 5 : Mise en Exploitation (ME)

Les moments de restitution :

Les étapes de validation doivent donc être accompagnées d'un certain formalisme devant permettre la prise de décision.

Le tableau ci-dessous propose les documents suivants :

Phases	Livrables
Phase 0 : de l'idée au projet	Note d'opportunité
Phase 1 : définition des besoins	Fiche projet Programme Note de cadrage Planification globale (modèle de macro planning)
Phase 2 : études et conception	Etudes détaillées Propositions ou hypothèses de travail Planification détaillée (fiche d'identité du processus projet)
Phase 3 : préalables à lever	Note pour validation définitive
Phase 4 : réalisation	Note de suivi Fiche reporting
Phase 5 : réception et communication	Note de synthèse finale (cabinet du Maire) Rapport d'évaluation du projet

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DU PROJET

Le dispositif d'évaluation doit être prévu dès l'étape de définition des besoins par la définition d'indicateurs.

Les différents critères d'évaluation qui seront à déterminer reposent sur les familles suivantes :

La pertinence - La cohérence - L'efficacité - L'utilité - L'efficience
(voir la boîte à outils)

BOÎTES À OUTILS

La boîte à outils proposée sera intégralement mise en ligne sur :
\\srvfic\COMMUNCHARTE_PROJET_OUTILS_METHODOS

Les incontournables de la boîte à outils :

- Note de cadrage
- Fiche projet
- Lettre de mission de coordinateur de secteurs à enjeux
- Lettre de mission de directeur de projet
- Lettre de mission de chef de projet
- Lettre de contribution de membre d'une équipe projet
- Lettre de constitution du comité de pilotage
- Fiche reporting
- Mesures d'évaluation du projet
- Modèle de macro planning

Les fichiers interactifs :

- Macro planning global de la banque de projets.
- Modèle type de macro planning de projet.
- Fiche d'identité du processus projet.

Les fiches pratiques :

- Fiche planning (description).
- Répartition des tâches (matrice RACI).
- Diagramme de Gant.
- Carte heuristique.
- Charge de travail type du responsable projet.
- Projets de construction : étapes clés et estimation du temps.





Mérignac

Charte projet

Rédaction : pôle innovation

Photos/Illustration : Ville de Mérignac

Maquette : communication externe / interne

Impression : imprimerie

Tirage : 150 exemplaires

Date de parution : septembre 2017