Sommaire

Préface p.7

Introduction : Le changement s'impose, faut-il en avoir peur ? p.9

Le millefeuille institutionnel ou la fin du monopole territorial p.9
Des compétences à géométrie variable p.11
De l'obligation de moyens à la culture du résultat p.11
La nouvelle donne sociétale des technologies de l'information et de la communication (TIC) p.12

Partie 1

Pourquoi travailler en mode projet ? Quelles réponses à quelles problématiques ?

I • Les seize gains à instaurer le mode projet p.17

II • Les huit variables de l'équation à résoudre p.18

1. Comment gérer la complexité ? p.18
2. Comment « booster » l'efficience, pour faire mieux et plus avec les mêmes moyens ? p.19
3. Comment passer d'une culture de l'activité, des moyens et de la consommation de budgets à une culture du résultat ? p.20
4. Comment avancer quand l'expertise ne suffit plus à emporter la décision des élus ? p.22
5. Comment aller de l'avant quand on a déjà du mal à faire face au quotidien et que l'on n'a aucune certitude sur l'avenir ? Comment passer de la réactivité à la proactivité ? p.23
6. Comment réagir face à la montée des exigences et des aspirations au travail ? p.25
7. Comment concilier des pas de temps asynchrones ? p.26
8. Comment mobiliser, stimuler et attirer des recrues de valeur dans un système qui codifie jusqu'à les pétrifier le développement et la progression professionnels ? p.27

III • Les huit freins à desserrer p.29

1. L'alibi de l'expertise et de la technicité pour rester cloisonné p.29
2. La rigidité du modèle traditionnel p.30
3. La résistance naturelle des systèmes au changement (homéostasie) p.31
4. L'absence de perception des gains à travailler autrement p.33
5. La chronophagie présumée d'une pratique de l'échange et de la transversalité p.33
6. La défense quasi féodale des prés carrés p.34
7. Les freins à la clarification des rôles et à la contractualisation p.35
8. L'absence de référence forte à l'intérêt collectif p.36

Partie 2

Quels sont les fondamentaux de la réussite pour passer en mode projet?

I • Comment conduire le changement? p.41

A - Le tempo – Ne visez pas le « tout, tout de suite » ! p.41
B - La partition – Avant de vous lancer, élaborez votre stratégie de changement p.42
C - L'orchestration – Bâtissez un plan d'action p.43
D - La variable critique du management humain p.45

II • Coup de projecteur sur des expériences en collectivité p.47

A - Hérault 2005, SID34 et démarche projet au conseil général de l'Hérault p.47
1. Hérault 2005 – une démarche prospective pour coproduire un projet stratégique de développement territorial p.47
2. SID34 – système d'information départemental: favoriser le partage de l'information sur le territoire p.48
3. La démarche projet – développement des pratiques transversales par la diffusion de la culture du résultat au CG34 ..... p.49
B - Le déploiement d'une démarche projet au sein de la communauté d'agglomération du pays de Montbéliard p.51

Partie 3

Conduire un projet

I • De l'idée à la clôture d'un projet: un cheminement en quatre phases p.55

A - Phase 1: Exploration p.55
B - Phase 2: Avant-projet p.56
C - Phase 3: Réalisation p.57
D - Phase 4: Capitalisation p.58

II • Comment se conduit un projet? Quels sont les modes opératoires fondamentaux? p.59

A - Un incontournable p.59
B - Définir le projet p.60
1. Explorer le projet p.60
2. Fixer les résultats p.61
3. Analyser les risques et les opportunités p.62
4. Éclaircir le périmètre p.63
5. Fixer les échéances p.63
6. Identifier les contributions et constituer les équipes p.63
7. Choisir les ressources, pilotes et contributeurs p.64
8. La structuration du projet en lots (lotir) p.66
9. Les instances de pilotage p.66
10. Les engagements contractuels p.67
11. Par quoi se conclut la définition du projet? p.68
C - Lancer le projet p.68
1. La première réunion de l'équipe projet p.68
2. La première réunion du comité partenarial p.68

D - Piloter le projet ... p.69
1. Le plan de management ... p.69
2. La maîtrise des risques et opportunités ... p.70
3. La formalisation des plannings ... p.70
4. La santé financière du projet ... p.70
5. La vision synthétique du projet ... p.71
6. Le reporting ... p.71
7. Les réunions d'avancement ... p.71
8. Maintenir la mobilisation ... p.74
9. Communiquer ... p.75
E - Bien clore un projet = évaluer, capitaliser, passer le relais ... p.76
1. Évaluer un projet ... p.76
2. Capitaliser ... p.77
3. Ne pas oublier les finitions ... p.77
4. Quand va-t-on considérer que le projet peut être clos? ... p.78

Partie 4

Les outils de la conduite de projet : fiches pratiques

Fiche d'expression du besoin ... p.83
Fiche d'analyse des risques et opportunités ... p.84
Le plan de management ... p.85
Lettre de mission ... p.86
Fiche projet ... p.87
Fiche de lot ... p.88
Les instances du projet ... p.89
Responsabilités du chef de projet ... p.90
Modèle de compte-rendu de réunion ... p.91
Programme de travail - Planning ... p.92
Fiche reporting ... p.93
Plan de communication ... p.94
Fiche de capitalisation ... p.95

Glossaire ... p.97

Trucs et astuces ... p.103

Bibliographie ... p.105

LE MANAGEMENT PAR PROJET

Levier de changement pour le secteur public territorial

D'une manière très opératoire, les auteurs montrent comment la pratique de la transversalité et le management par projet sont devenus incontournables pour assurer l'avenir du service public et passer en douceur d'une culture de l'activité à une culture du résultat, tout en jouant la carte de la responsabilisation et du développement professionnel des agents.

En quatre chapitres, l'ouvrage s'appuie sur une analyse concrète des réalités managériales au sein des collectivités territoriales pour démontrer la nécessité du management de projet (le « pourquoi ») et proposer une méthode et des outils de base validés par l'expérience, pour en développer la pratique (le « comment »).

Projet d'administration, territorial, partenarial ou de service, la réussite passe par une mobilisation active de tous les contributeurs... Loin d'être un traité abstrait sur la conduite de projet, cet ouvrage tire ses arguments d'expériences vécues, pour replacer la dimension humaine au cœur de la conduite du changement et des projets.

Ariane LUCET est directrice de la société Syscom, spécialisée dans l'évolution des structures, le management des personnes et la conduite du changement (conseil, accompagnement du changement, formation, coaching managérial, audits). Depuis 1990, ses missions de consultante la conduisent à intervenir dans de très nombreux secteurs d'activités, pour le compte de collectivités territoriales et d'entreprises.

Corinne ROUZET est responsable du service « Études Méthode Projets » à la direction des systèmes d'information du conseil général de l'Hérault depuis 1999. Elle anime la cellule transversale démarche projet depuis 2005 et intervient aussi en tant qu'expert-conseil auprès du conseil général du Rhône et formatrice à l'Enact et à l'ENGREF.

Bernard VIVIEN est secrétaire de rédaction de la revue « Territoires du futur ». Il intervient auprès des collectivités territoriales et pilote le lancement de projets innovants depuis 1980. Chargé de mission au conseil général de l'Hérault en 1991, il y a introduit la démarche prospective et développé des pratiques transversales. Puis, en tant que conseiller prospective et transversalité, il s'impliquera jusqu'à fin 2007 dans la conduite de processus à fort impact sur le fonctionnement de l'institution.

[Dessin Une : Patrick Lestienne]

www.territorial.fr

territorial éditions