

# Dossiers méthodologiques DURANTON CONSULTANTS

## La Conduite des projets Comment conduire efficacement les projets de la collectivité

Version actualisée du 8 octobre 2012

---

Adresse du siège social : 190 rue Lecourbe - 75015 Paris

Adresse de correspondance : La Robole - Bât. A - 100 rue Pierre Duhem - 13856 Aix en Provence Cedex 3

Tél. : 04 42 24 26 68 Fax : 04 42 24 29 84

[www.duranton-consultants.fr](http://www.duranton-consultants.fr) - [contact@duranton-consultants.fr](mailto:contact@duranton-consultants.fr)

- **Les projets sont vitaux pour la collectivité. Ils lui permettent d'évoluer et de répondre aux enjeux auxquels elle est confrontée.**
- **Il n'existe pas toujours dans la Collectivité une culture commune de conduite des projets. Ceci a des incidences sur les coûts, les délais, voire le contenu même des projets.**
- **Duranton Consultants vous propose son assistance pour adopter un référentiel commun, former les acteurs et mettre en place le système de pilotage de la Collectivité.**

# 1. Le contexte

---

➔ **La vie de la collectivité est faite :**

- d'un quotidien auquel répond l'organisation de base de la Collectivité (organigramme, fiches de postes, procédures, système de gestion, ...),
- de projets qui façonnent l'avenir et pour lesquels l'organisation se définit au cas par cas.

➔ **Les projets sont de natures multiples.**

- Projets techniques (aménagement, construction d'un équipement, projet de voirie, projet informatique, ...).
- Projets stratégiques (actualisation d'une politique).
- Projets managériaux (Projet d'administration, projets de service, ...).
- Projets organisationnels (réorganisation d'un service ou d'une fonction).

## 2. Le problème posé

---

- ➔ **La culture de conduite de projet est faible ou peu partagée.**
  - Le pilotage (pilotage politique, pilotage administratif, maîtrise d'œuvre) est souvent flou.
  - Les phases de conception (prise en considération de l'idée, étude de définition et de faisabilité, avant-projet sommaire) sont souvent sous-estimées.
  - Les moments et lieux de décision ne sont pas clairement identifiés.
  - La communication est faible.
  
- ➔ **Les conséquences**
  - Des coûts élevés, des retards, une réalité parfois éloignée de l'objectif initial, un manque de lisibilité du projet des élus pour les services.
  
- ➔ **Un paradoxe :**
  - Les projets aboutissent malgré tout, le temps ayant raison du déficit de maîtrise de leur conduite. Mais à quel coût ?

### 3. L'objectif : adopter une culture commune

---

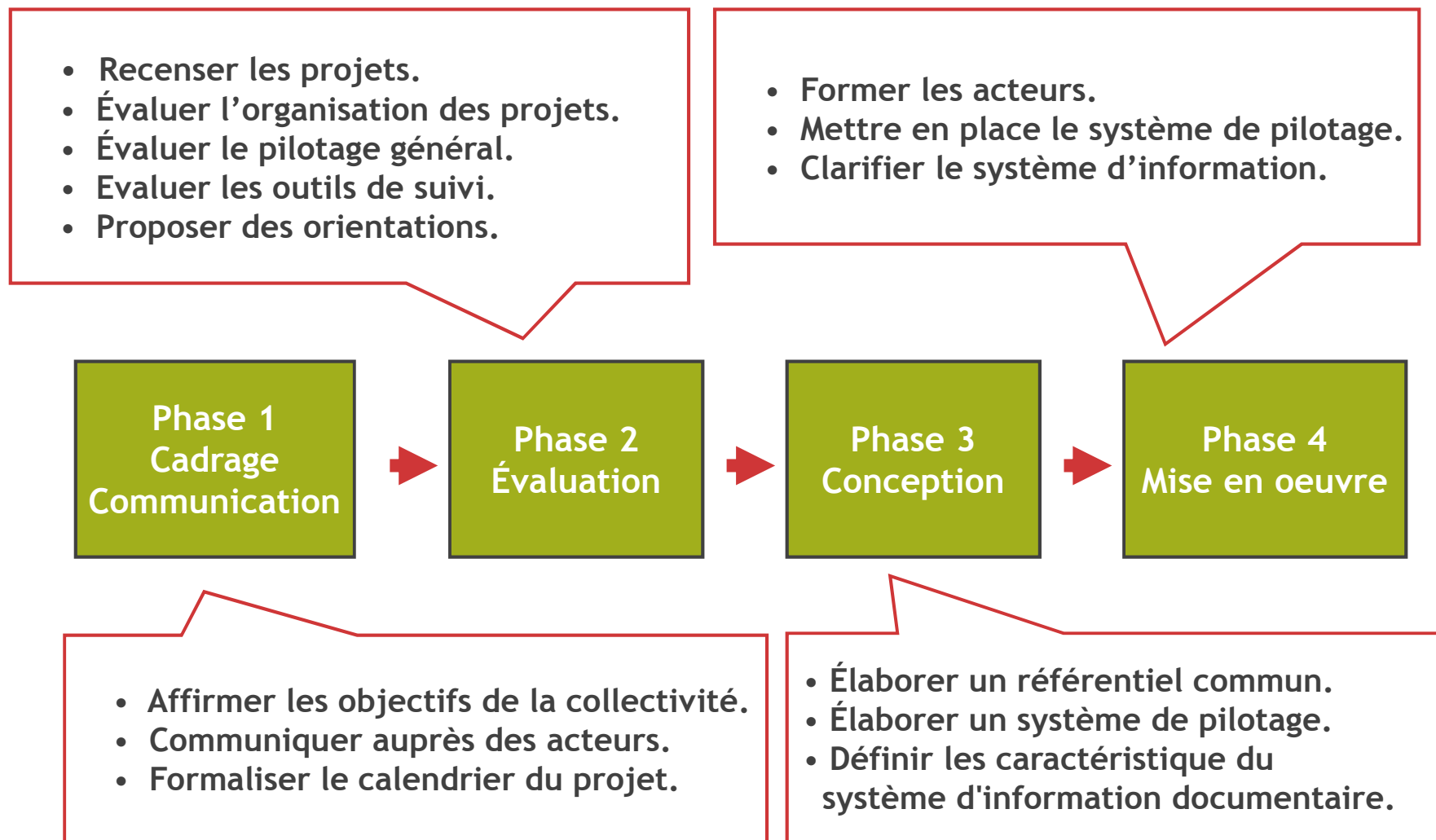
- ➔ **Adopter un référentiel commun :**
  - Les concepts,
  - L'organisation par projet,
  - Les règles de base (formalisme, procédures, étapes de décision, ...).
  
- ➔ **Former les acteurs (élus, direction générale, responsables de services).**
  
- ➔ **Recenser les projets et les intégrer dans un système de pilotage efficient :**
  - Faire l'inventaire des projets,
  - Repréciser les priorités,
  - Clarifier le pilotage opérationnel du chef de projet,
  - Clarifier le pilotage stratégique du projet.
  
- ➔ **Mettre en place un système d'information adéquat :**
  - Outils de pilotage,
  - Outils de communication interne,
  - Outil de capitalisation.

## 4. Les conditions de réussite

---

- ➔ **Susciter chez les cadres l'envie d'évoluer.**
  - Pour que ce projet, qui touche à la culture de la collectivité, soit efficace, il faut que les acteurs ressentent le besoin d'évoluer.
  - Pour cela il faut partir de leur vécu, donc de l'analyse critique des projets en cours ou juste achevés, et de leurs attentes.
  
- ➔ **Conduire véritablement le changement.**
  - Il s'agit d'inscrire les nouvelles pratiques dans la réalité quotidienne et donc de faire évoluer les projets en cours : clarification des rôles, recadrage de la lettre de mission, prise de décision, etc...
  
- ➔ **Associer étroitement les élus.**
  - Elus et cadres sont étroitement associés dans la conduite des projets au cours desquels se succèdent les phases de conception et les temps de décision.
  - L'évolution des pratiques concernent donc, selon des modalités différentes, également les élus.

## 5. Une démarche participative en 4 phases où chacun joue son rôle juste



## 6. Pont clé n° 1 :

### L'appropriation du projet par le Chef de projet

---

- ➔ **Le Chef de projet doit se sentir responsable du projet.**
- ➔ **Il doit être convaincu que le projet est légitime, utile, opportun, faisable.**
- ➔ **Il doit reformuler le cahier des charges donné par le directeur avec ses propres mots.**
- ➔ **Il doit solliciter les moyens de conduire le projet :**
  - Réunion des compétences au sein du groupe projet.
  - Temps alloué à lui-même et à chacun.
- ➔ **Une des raisons d'échec**
  - Un Chef de projet qui reste observateur du projet.



## 7. Point clé n°2 :

### Le soutien de la direction

---

- ➔ **Le pilote doit pouvoir bénéficier du soutien actif de la Direction Générale.**
  
- ➔ **Les points clés de la fonction de Directeur de projet :**
  - Donner des orientations claires et écrites.
  - Laisser des marges de manœuvre au Chef de projet.
  - Baliser avec le Chef de projet les étapes clés du projet : point d'avancement et temps de décision.
  - Évaluer avec le Chef de projet la faisabilité du projet :
    - Les acteurs du groupe projet.
    - La charge de travail du Chef de projet et des autres acteurs.
  - Organiser la prise de décision.