

Gestion de projet

De l'élaboration, au suivi et à l'évaluation

Laurent MERCATORIS, ingénieur prévention



Introduction

Le plan d'activité
Le projet de service
Le CPOM



Plan d'activité en milieu de travail

Code du travail, articles D4624-33 à -36 :

- ✓ Le médecin du travail établit chaque année, en fonction de l'état et des besoins de santé des salariés, un plan d'activité en milieu de travail. Ce plan porte sur les risques de l'établissement, les postes et les conditions de travail.
- ✓ Le plan d'activité prévoit, notamment, les études à entreprendre ainsi que le nombre et la fréquence minimaux des visites des lieux de travail dans les établissements dont le médecin a la charge.
- ✓ Le plan d'activité peut concerner une ou plusieurs entreprises et être commun à plusieurs médecins du travail.
- ✓ Le plan d'activité ou, dans le cas d'un plan concernant plusieurs entreprises, les éléments du plan propres à l'entreprise sont transmis à l'employeur. Ce dernier le soumet pour avis et sur le rapport du médecin du travail au CHSCT intéressé, ou, à défaut, aux DP.

Plan d'activité en milieu de travail

Conséquences dans les services interentreprises :

- ✓ Plan d'un même médecin commun à plusieurs entreprises :
 - valorise les résultats de certaines études
 - optimise les actions du médecin
 - permet de concentrer les interventions sur des éléments communs à un groupe d'entreprises présentant des risques et postes de travail similaires ou de se consacrer, à l'amélioration de la prévention et des conditions de travail dans une catégorie déterminée d'entreprises artisanales
- ✓ Plan commun à plusieurs médecins par exemple, pour plusieurs établissements ou ateliers d'une même entreprise mais relevant de secteurs différents du même service interentreprises
 - permet de développer coordination et synergie
 - Possibilité d'actions par branches professionnelles sur une période donnée

Plan d'activité en milieu de travail

Conséquences dans les services autonomes :

- ✓ Plan commun à plusieurs médecins ou à tous les médecins du service
 - meilleures conditions de coordination et de programmation
- ✓ Plan transmis à l'employeur en début d'année et soumis pour avis au CHSCT
- ✓ L'année suivante, présentation du rapport d'activité devant le CHSCT ou à défaut, le CE, avec résumé de ce plan d'activité, point sur l'état d'avancement et commentaires les difficultés rencontrées / résultats obtenus

Projet de service

Doit concourir à améliorer :

- ✓ L'organisation
- ✓ Le fonctionnement
- ✓ Les prestations proposées au adhérents
- ✓ La sécurisation des professions
- ✓ La clarification de l'offre de service
- ✓ La cohérence des ressources internes

Exige une mobilisation importante

C'est un prétexte à échanger !

Projet de service

C'est :

- ✓ Une feuille de route tournée vers l'avenir
- ✓ La formalisation d'une démarche collective participative
- ✓ Il définit les priorités d'action pour le service

Projet de service

Il doit :

- ✓ Être construit par ou avec le soutien de la CMT
- ✓ Être validé par le conseil d'administration
- ✓ Concerner tous les salariés du service
- ✓ Mis en œuvre par le directeur du service
- ✓ Être intégré au CPOM
- ✓ Envoyé pour avis CRPRP et ARS
- ✓ Signé par le service, CARSAT et DIRECCTE

Projet de service

Ce n'est pas :

- ✓ Un catalogue (d'objectifs, de services, d'actions...)
- ✓ Le projet de la direction
- ✓ Une compilation de projets individuels
- ✓ Un ouvrage confidentiel
- ✓ L'agrément du service
- ✓ Une théorie
- ✓ Un bout de papier classé au fond d'un tiroir

Focus CPOM

Article D 4622-45 du code du travail

« Le contrat pluriannuel définit des actions visant à :

1° Mettre en œuvre les **priorités d'actions** du projet de service pluriannuel prévu à l'article L. 4612-14 et faire émerger des bonnes pratiques ;

2° Améliorer la qualité individuelle et collective de la **prévention des risques professionnels et des conditions de travail** ;

3° Mettre en œuvre les objectifs régionaux de santé au travail définis dans les **plans régionaux de santé au travail** ;

4° Promouvoir une approche collective et concertée et les **actions en milieu de travail** ;

5° **Mutualiser**, y compris entre les services de santé au travail, des moyens, des outils, des méthodes, des actions, notamment en faveur des plus petites entreprises ;

6° Cibler des moyens et des actions sur **certaines branches professionnelles**, en faveur de publics particuliers ou sur la prévention de risques spécifiques ;

7° Permettre le **maintien dans l'emploi** des salariés et lutter contre la désinsertion professionnelle. »

Focus CPOM

Article D 4622-46 du code du travail :

« Le contrat pluriannuel indique les moyens mobilisés par les parties, la programmation des actions et les modalités de collaboration pour atteindre des objectifs chiffrés. Il détermine également les modalités de suivi, de contrôle et d'évaluation des résultats, à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. »

Article D 4622-47 du code du travail :

« Le contrat pluriannuel est conclu pour une durée maximale de cinq ans. Il peut être révisé par voie d'avenants. »

Méthodologie de projet

Généralités



Projet

Pour vous un projet c'est ?

Et ce n'est pas ???



Projet

Et un projet c'est ?????

- « *ce que l'on se propose de faire* » (Hachette le dictionnaire)
- « *Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources.* » (ISO 10006 : Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets. Décembre 2003)

Méthodologie de projet

« Vouloir faire quelque chose »

Intention



Action



**Méthodologie de
projet**

- Anticiper
- Structurer
- Crédibilité
- Gain de temps

Méthodologie de projet

Méthodologie de projet

=

Anticiper

Le projet se joue avant le projet

Méthodologie de projet

Le but de la méthodologie de projet

Comment passer d'une idée à sa mise en action

Les étapes indispensables pour en garantir le succès

- ✓ Savoir ce que l'on va faire
- ✓ Pourquoi on va le faire
- ✓ Comment on va le faire
- ✓ En combien de temps
- ✓ Pour quel coût
- ✓ Dans quel environnement



Méthodologie de projet

La phase d'avant-projet (réflexion, analyse, discussion)

Pourquoi ce projet ? Diagnostic : besoin, demande, réponse...

La phase de définition du projet (planification, concertation, rédaction, organisation)

Pour qui ce projet ? Identification et détermination la population concernée

Quoi ? Qu'est ce qu'on veut ? Qu'est ce que l'on cherche ? Les objectifs

Comment ? Détermination des actions et des moyens, des étapes, du plan d'action, constitution d'une équipe

Quand ? Planification calendrier

Avec qui ? Le partenariat



Méthodologie de projet

La phase de réalisation du projet (action)

Animation : chef de projet

Conduite de projet : comité de pilotage, groupes de travail

Communication

La phase de capitalisation (communication)

Quel bilan? Evaluation

Valorisation

Méthodologie de projet

Les instances du projet



Les instances : chef de projet

- Fait partie de la structure qui porte le projet
- Coordonne et organise les activités pour faire aboutir le projet
- Organise et planifie l'ensemble des activités opérationnelles
- Coordonne les moyens
- Assure les relations avec les partenaires et les différents acteurs
- Alerte le Comité de pilotage en cas de dérives
- Responsable du suivi budgétaire
- Anime et assure une dynamique de projet



Les instances : comité de pilotage

- Donne un cadre officiel à l'action
- A un rôle politique
- Définit ou valide la stratégies
- Valide les étapes, les réorientations, les outils...

Composition type :

- Chef de projet
- Les décideurs (toutes les instances de l'entreprise y sont représentées)
- Encadrement supérieur
- Service de santé travail
- Ressources humaines
- CHSCT/« hygiène et sécurité »
- Comité d'entreprise
- Syndicat
- Employés
- Partenaires (financiers, experts...)

Les instances : groupe(s) de travail

Rôle opérationnel, dont la commande et les productions doivent être validés par le Comité de pilotage.

- Travaille sur objectifs avec un cahier des charges défini
- Animé(s) par le chef de projet
- Restitue les travaux du groupe au comité de pilotage
- Constitués **d'acteurs proches du terrain**
- Composé maximum de 10 personnes
- Se réunissent selon les besoins du projet

Méthodologie de projet

Le diagnostic

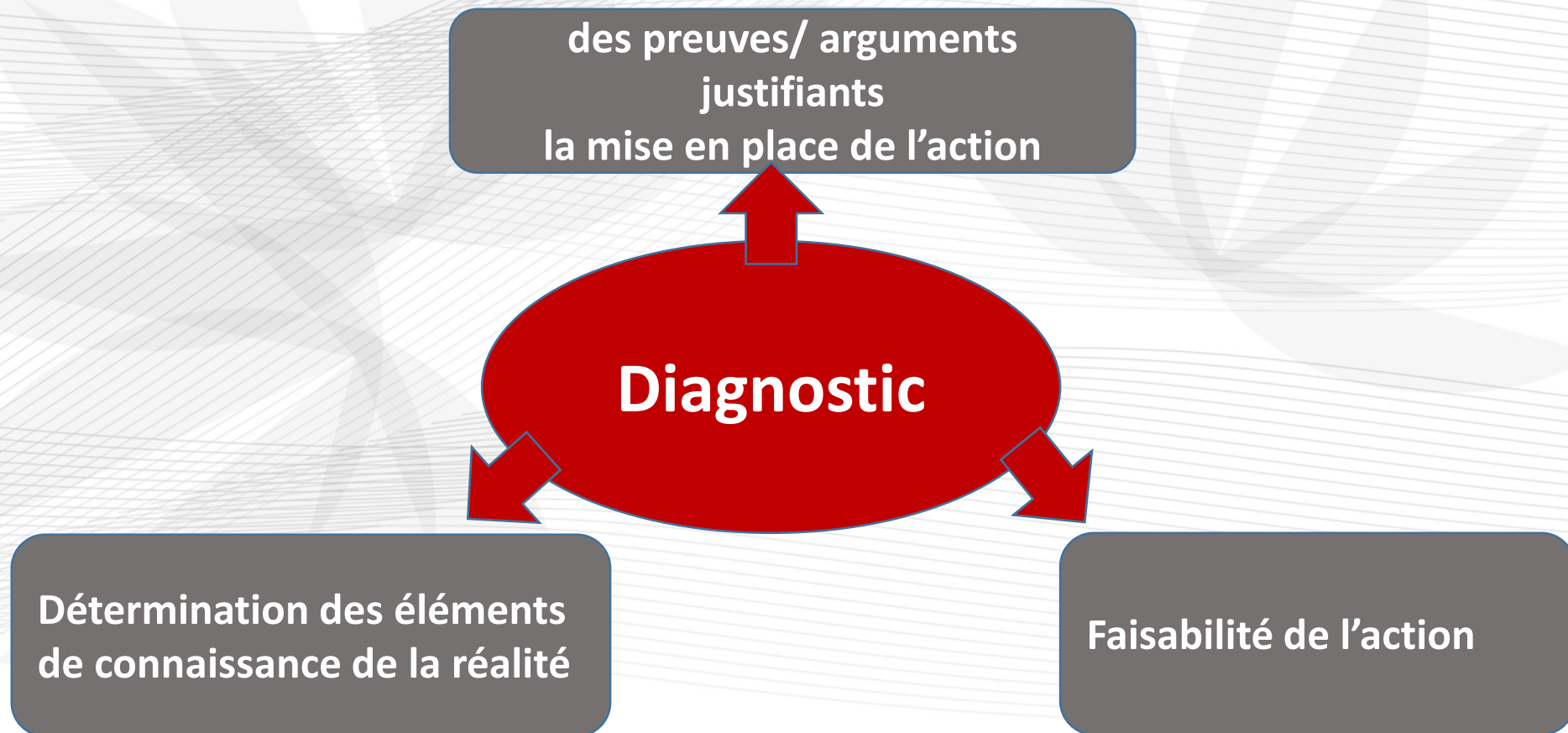


Vous avez la parole

Pourquoi faire un diagnostic ?



Le diagnostic



Le diagnostic

- Recueillir des informations sur l'environnement dans lequel le projet peut se monter (population, géographie, services et actions existants ou manquants, acteurs en présence....)
 - ✓ *Repositionner le problème dans son contexte*
 - ✓ *État des lieux de la situation pour la population au sein de l'entreprise*
- Rencontrer des personnes qui pourront donner leur point de vue : professionnels du terrain
 - ✓ *Quelles sont les ressources locales existantes ?*
 - ✓ *Quelles possibilités d'action*
- Interroger le public cible
- Organiser et analyser les éléments de connaissance recueillis

Le diagnostic : outils

- **Entretien individuel** (ressenti qualitatif)
- **Questionnaire** (données chiffrées, quantitatif)
- **Echanges de pratiques** (expériences, connaissances...)
- **Recherche documentaire**
 - ✓ De faire le bilan des connaissances actuelles
 - ✓ Que sait-on déjà ? Qui a déjà fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ?
 - ✓ identifier les principaux enseignements
 - ✓ Trouver de nouvelles idées, trouver des partenaires et des personnes-ressources

Le diagnostic

Une telle démarche permet de :

- ✓ Formaliser la demande et le besoin
- ✓ Identifier les acteurs en présence
- ✓ Mettre en lumière les points forts et les faiblesses
- ✓ Vérifier si le projet est adéquat et réalisable, ou s'il mérite d'être éventuellement modifié
- ✓ Commencer à **structurer** le déroulement du projet : définir des priorités, les partenaires potentiels, le calendrier...

Le diagnostic

Quelle est la REPONSE ?

Dégager les possibilités d'actions :

- *Avons-nous la capacité d'agir sur les causes de ce problème ?*
- *Que faire ? Comment ?*
- *Ce problème s'inscrit-il dans un programme ?*
- *L'action est-elle faisable avec nos moyens ?*

Identifier les acteurs en présence :

- *Une équipe projet pourra t'elle être compétente et motivée pour mener une action ?*

Le diagnostic

DIAGNOSTIC

Envisager les
moyens

Identifier les
acteurs en
présence

Déterminer les
objectifs

Dégager les
possibilités
d'actions

Initier les
démarches
évaluatives

Définir la
population
bénéficiaire

Méthodologie de projet

La population bénéficiaire



La population bénéficiaire

INTERET :

- Agir avec et pour la population = partenaire privilégié et indispensable
- Assurer une adéquation entre les moyens à envisager et les caractéristiques de la population

CRITERES :

Type / Nombre / Son implication dans le projet

Pourquoi l'impliquer ?

Favoriser l'appropriation

Donner envie d'adhérer

PARTICIPATION

Connaitre les besoins et
les attentes

Co-produire

Comment l'impliquer ?

En début de projet :

- En l'impliquant dans **le diagnostic** (questionnaire)
- Le titre et le logo de l'action

En cours de projet :

- En l'impliquant dans **l'état d'avancement du projet**
- En la faisant participer au **groupe de travail**
- Dans **la création des outils**
- Dans le cadre de **l'évaluation** de l'action (questionnaire de satisfaction)

En fin d'action :

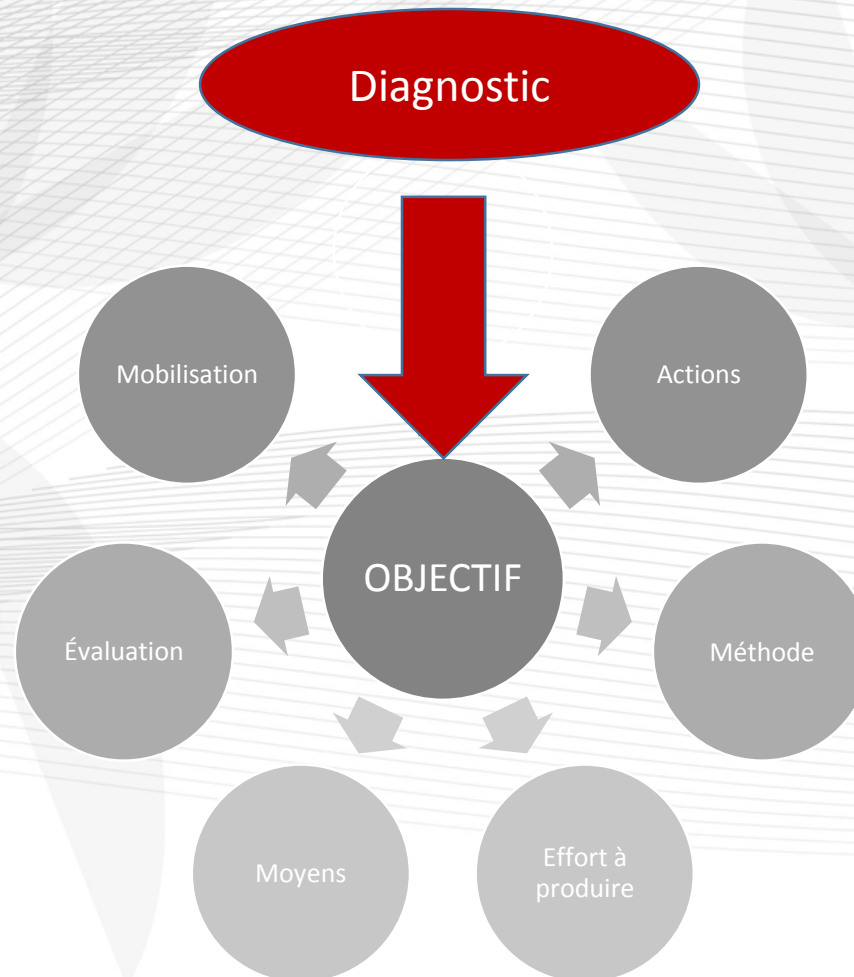
- Dans le cadre de **l'évaluation finale**
- **Communiquer** sur les résultats de l'action
- Organiser des **journées de valorisation** de l'action

Méthodologie de projet

Les objectifs



Les objectifs



Les objectifs : intérêt

- Ils illustrent le sens de votre action
- Ils expliquent les résultats que vous souhaitez atteindre
- Ils permettent d'évaluer l'action

Les objectifs : critères

Centrés sur les **résultats**

Pertinents

Réalisables

Réalistes

Concerner **une population précise**

Mesurables

Inscrits dans le temps

Les objectifs : hiérarchisation

3 TYPES D'OBJECTIFS

Général

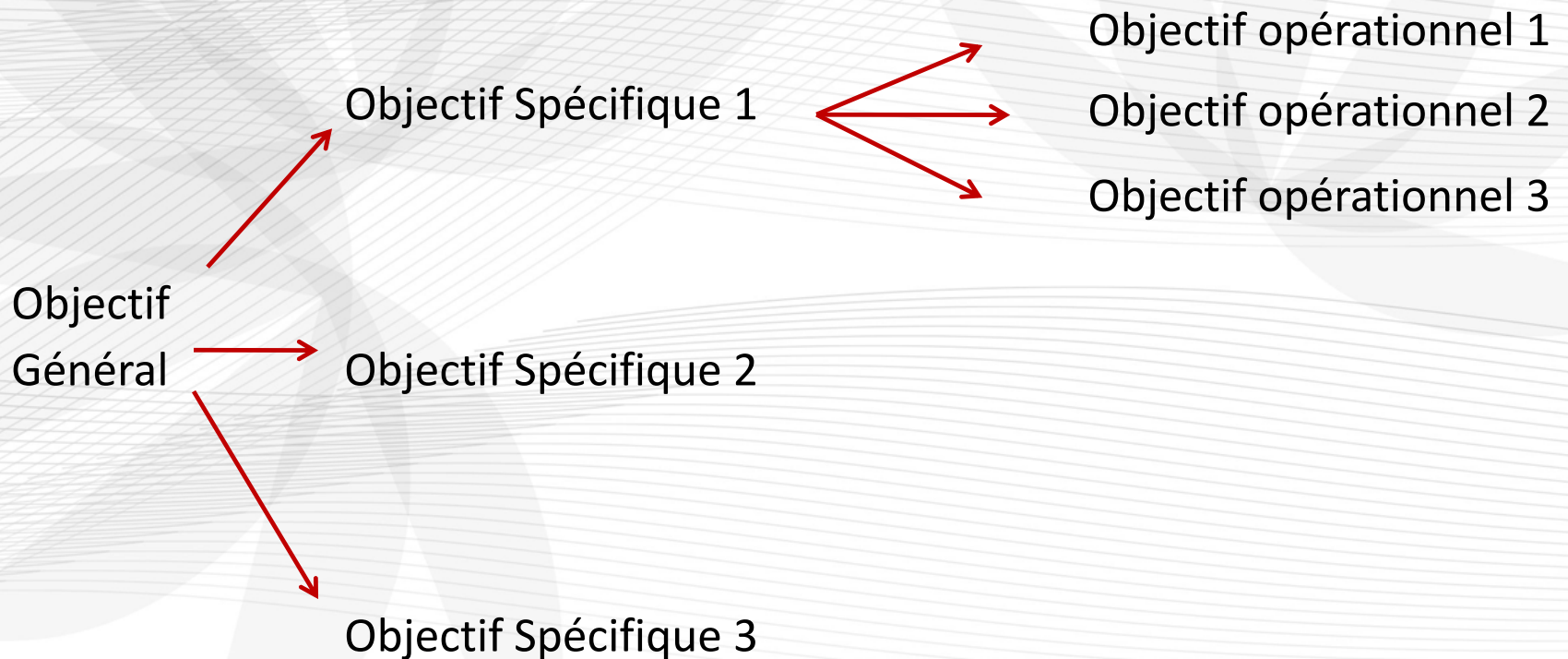
Spécifique

Opérationnel

**Je sais ou je veux
aller mais de
façon encore
assez générale.**

**Mes objectifs se
précisent,
se découpent,
s'emboîtent**

Les objectifs : hiérarchisation



Les objectifs : exemple

Objectif général : but fixé en terme de santé à atteindre pour la population

Contribuer à la prévention des maladies cardiovasculaires chez les agents du Ministère de l'intérieur, dans le cadre d'une action pluriannuelle (2008-2010)

Objectifs spécifiques : les étapes nécessaires pour y parvenir

- Informer les agents sur les bénéfices d'une alimentation équilibrée et d'une bonne hygiène de vie
- Eduquer les agents à l'adoption de comportements alimentaires en adéquation avec les rythmes de travail et la restauration

Objectifs opérationnels : ce qui va réellement être entrepris pour y parvenir

- Promouvoir l'action au sein des préfectures (création d'affiche, courrier d'info)
- Créer des outils spécifiques aux besoins et attentes des agents
- Organiser des journées interactives « forum santé »

Méthodologie de projet

Les outils d'aide à la conduite de projet



Le plan d'action : pour quoi ?

Construire un projet réaliste en adéquation avec les moyens disponibles



Organiser le déroulement des actions

Prévoir tous les éléments nécessaires au bon déroulement du projet

Planifier l'action dans le temps

Définir les moyens nécessaires pour garantir la réalisation de l'action

Le plan d'action : pour quoi ?

C'est un outil :

- ✓ d'évaluation
- ✓ de justification auprès des partenaires, de la Direction
- ✓ d'aide à la décision
- ✓ de réduction d'incertitude
- ✓ de mesure de la performance
- ✓ facilitant le pilotage d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès.
- ✓ de suivi

Le plan d'action : comment ?

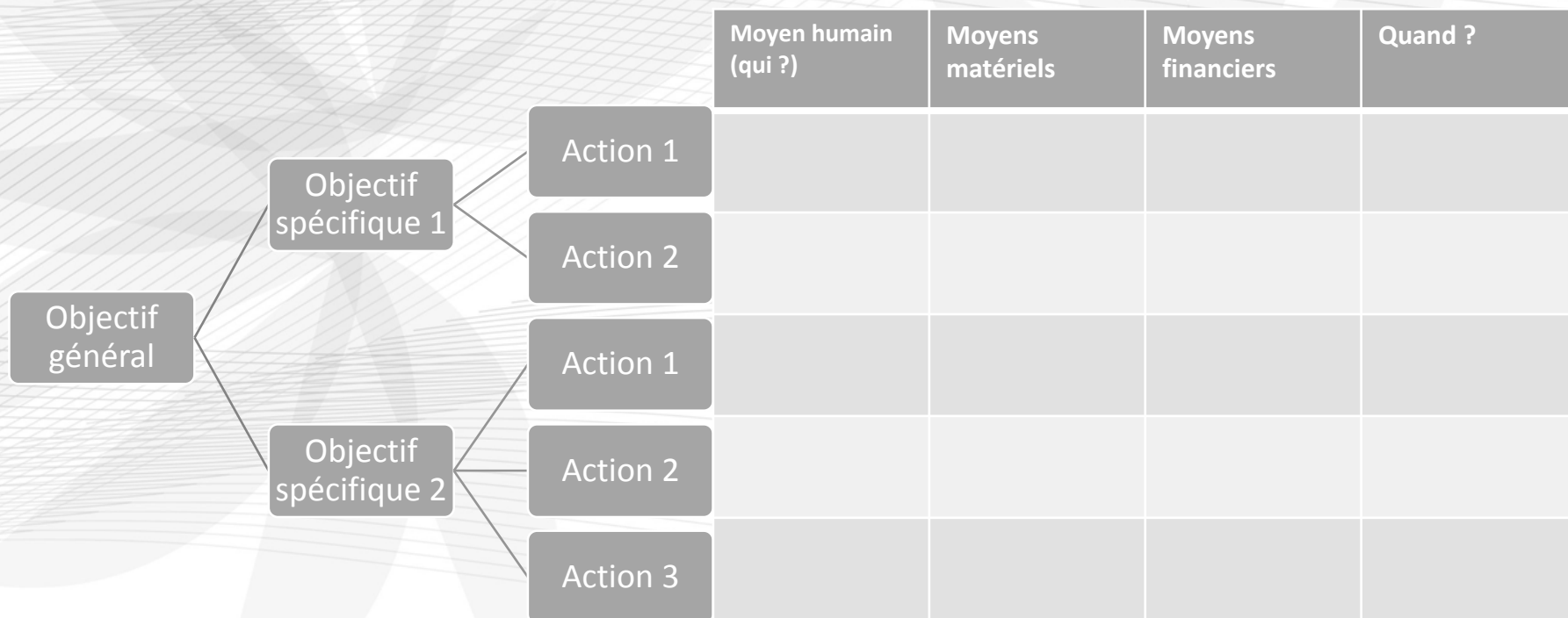
Traduire les objectifs spécifiques
en actions

Lister les actions/ tâches à accomplir

Organiser les priorités

Définir pour chaque étapes : qui fait
quoi ? quand ? à quel moment et
sur quelle durée ? où ? comment ?
avec quel moyens ?

Le plan d'action : exemple



L'échéancier

	janv	fev	mars	avril	mai	juin	juillet	août
Création affiche								
Création d'outil								
Évaluation								
Groupe de travail X								
valorisation								
partenaires								

Pertt et Gantt

- ✓ http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=mbBoObemP54
- ✓ http://www.youtube.com/watch?v=TE8_8vWeM6k&feature=player_detailpage
- ✓ http://www.youtube.com/watch?v=0LNYSQjzGAM&list=PLI41N79taHg4XWmd1Ee0r15FJ3dY5h0i3&feature=player_detailpage
- ✓ http://www.youtube.com/watch?v=Tic9EqLHVFs&list=PLI41N79taHg4XWmd1Ee0r15FJ3dY5h0i3&feature=player_detailpage

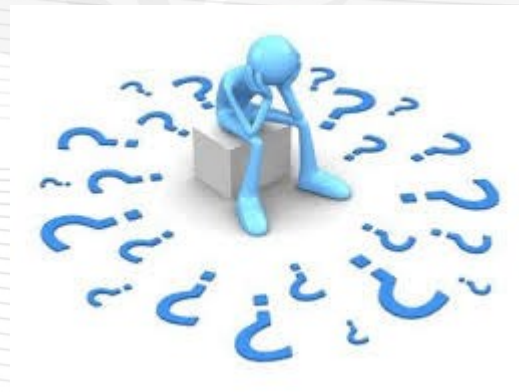
Méthodologie de projet

Le partenariat



Le partenariat : pourquoi ?

- Plusieurs bras
- Plusieurs têtes
- Plusieurs yeux
- Plusieurs bourses
- Plusieurs talents



Le partenariat : c'est quoi ?

Un accord entre deux personnes ayant **un intérêt réciproque** à voir la réalisation d'un projet.



Créer un partenariat c'est **mobiliser** et **engager** d'autres personnes ou structures qui vont **s'impliquer** pour la réussite d'un projet.



Le partenariat : comment ?

- 1) Quelles sont les attentes, et les besoins = définir le but du partenariat
- 2) Définir les profils des partenaires
- 3) Identifier ce que ce partenariat peut apporter aux partenaires
- 4) Mettre en place et faire vivre le partenariat
- 5) Déterminer les moyens à mettre en œuvre
- 6) Evaluer ce partenariat

Le partenariat : éléments clés

- Des objectifs précis
- Des valeurs communes
- Des rôles clairs (qui fait quoi?)
- Des procédures claires (comment fait-on?)
- Formaliser



Le partenariat : formalisation

Le dossier de partenariat ou convention :

- ✓ Permet d'éviter les malentendus et les éventuels changements de position
- ✓ Oblige à tisser des liens objectifs entre les 2 parties
- ✓ C'est le **support visuel** , la **vitrine** de votre projet
- ✓ Il doit être précis pour **crédibiliser** votre projet



Il reprend les points suivants :

- ✓ Introduction
- ✓ Présentation de la structure demandeuse
- ✓ Présentation du projet
- ✓ Intérêt pour le partenaire et attentes
- ✓ Budget
- ✓ Conclusion



Méthodologie de projet

La communication



La communication : pourquoi ?

- Informer
- Convaincre
- Stimuler un comportement
- Débloquent des résistances
- Faire adhérer
- Promouvoir
- Valoriser...



La communication : vers qui ?

- Les acteurs de l'entreprise
- La population bénéficiaire
- Les partenaires int/ ext
- Collègues
- Direction
- Financeurs...

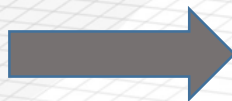
La communication : comment ?

- Réunions
- Affiches, dépliants
- Rapport d'étapes
- Articles (site internet , journal de l'entreprise...)
- Rapport d'évaluation
- Colloques, journées prof.
- ...



La communication : comment ?

Identifier l'action : LOGO
TITRE



- A **réaliser** avec le groupe de travail

- A faire **valider** par le comité de pilotage



- **Adapter l'outil au public**
(message, vocabulaire, illustration)

- Privilégier la **lisibilité**, la **clarté**

- **TESTER VOTRE OUTIL DE COM**



Méthodologie de projet

Le budget



Le budget

C'est la traduction logique du projet

- ✓ Evaluer les besoins du projet
 - Lister a chaque étape les dépenses
 - Récolter les devis
- ✓ Récapituler les dépenses et les recettes
 - Cerner les priorités
- ✓ Définir quelles sources de financements?
 - Rechercher des partenaires si besoin



Le financement

Financement **interne/externe**

Recherche de financement : Objectifs
en lien avec les priorités régionales de
santé ou les priorités locales

Demande de financement

Rubriques à renseigner

- Le promoteur du projet
- Identification de l'action
- Justification de l'action
- Les objectifs
- Le descriptif
- Le public concerné
- Les moyens mobilisés
- L'évaluation envisagée
- Le budget (dépenses/ recettes)

Le financement

- S'assurer dès le départ du projet que les budgets seront disponibles au bon moment
- Qui finance quoi et quand dans le projet ?

Méthodologie de projet

L'évaluation



L'évaluation : pourquoi ?

- Pour faciliter le pilotage du projet et **anticiper les ajustements** nécessaires pour atteindre les objectifs
- Pour expliquer **les écarts constatés** entre le projet prévisionnel et le projet réalisé lors du (ou des) bilan(s)
- Pour choisir entre des alternatives : poursuivre ? Arrêter ? Améliorer ? Modifier ?
- Mesurer l'atteinte ou non des objectifs, les raisons potentiels de l'échec du projet
- Valoriser l'action
- Justifier les financements...

**MAIS
PARCE
QUE**

L'évaluation : qui ?

Evaluation interne: Autoévaluation/ Autoévaluation accompagnée

LE COMITE DE PILOTAGE

Suivre et valider
l'évaluation

LE GROUPE DE TRAVAIL

- Réaliser le cahier des charges
- Recueillir l'information, analyser, exploiter et interpréter les informations,
- Formaliser les résultats
- Préparer la diffusion

ANIME PAR LE CHEF DE PROJET



**Formateur
Mobilisateur
Economique**

L'évaluation

Quoi :

- ✓ Les résultats
- ✓ l'impact
- ✓ La satisfaction
- ✓ le processus
- ✓ Le partenariat



Quand :

- ✓ Tout au long du projet



L'évaluation : comment ?

- Poser des question sur ce qu'on veut vraiment savoir (être réaliste)
- Définir des indicateurs qui permettront de répondre à ses questions
- Définir la manière dont on va recueillir ces indicateurs

L'évaluation : quels outils ?

- Questionnaire
- Entretien (directifs, semi directifs, ouvert)
- Recueil de donnée
- Tableaux de bord

L'évaluation : le rapport

- Description du projet évalué avec rappel du contexte et des objectifs
- Rappel des questions de l'évaluation
- Exposé méthodologique : choix, méthodes utilisés et étapes du travail
- Analyse des constats effectués
- Conclusion : éléments jugeant de l'atteinte ou non des objectifs
- Recommandations
- Annexes



L'évaluation : le résumé

- Permet une lecture rapide des résultats
- Renferme l'information essentielle, diffusable en nombre et à moindre coût
- Il reprend tous les chapitres avec une synthèse de quelques lignes pour chacun d'entre eux, fait apparaître les points essentiels de la conclusion et des recommandations
- Pas plus de 4 pages
- Fait partie intégrante du rapport

Méthodologie de projet

En conclusion...



Les facteurs clés de la réussite d'un projet de service (V Perinetti, journée du CISME)

- ✓ l'implication du Conseil d'administration et son soutien sans faille au projet,
- ✓ la proposition d'une offre de service justifiée, adaptée, validée et suivie,
- ✓ la contribution active de chaque membre de la CMT à la construction du projet, et que chacun
- ✓ soit source de propositions,
- ✓ le renforcement des moyens humains et le dégagement de temps,
- ✓ une stratégie financière adaptée,
- ✓ une politique de formation et d'implication du personnel pour l'associer au projet,

Les facteurs clés de la réussite d'un projet de service (V Perinetti, journée du CISME)

- ✓ le respect du rythme de chacun afin de ne laisser personne au bord du chemin,
- ✓ le respect des singularités et l'intégration des différences,
- ✓ un engagement professionnel,
- ✓ la complémentarité des acteurs, avec une vision commune partagée explicite ou implicite,
- ✓ des relations de confiance et de respect mutuel,
- ✓ des échanges facilités, des explications suffisantes, une coopération indéfectible,
- ✓ des facultés d'adaptation, d'ouverture et de créativité.

Les difficultés rencontrées

(V Perinetti, journée du CISME)

- le manque de temps,
- la réglementation,
- la culture d'indépendance,
- la résistance au changement,
- les exigences de certaines entreprises.

Bibliographie

- ✓ « La conduite de projet en milieu de travail - 8 étapes pour y parvenir. » Guide méthodologique à destination des équipes pluridisciplinaires et des acteurs de santé au travail. ISTNF
- ✓ « Conduire un projet en équipe pluridisciplinaire » ISTNF 2012
- ✓ www.gestiondeprojet.pm Dr Rémi Bachelet, maître de conférences à Centrale Lille
- ✓ www.inpes.fr divers guides de conduite de projet (santé publique)

Méthodologie de projet

Rappel
Exemple



Méthodologie générale

1. Le diagnostic : pourquoi ?
2. La population bénéficiaire : pour qui ?
3. Les objectifs : pour faire quoi ?
4. Les outils d'aide : comment ?
5. Les instances du projet : qui ?
6. Les partenaires : avec qui ?
7. La communication
8. Le budget
9. L'évaluation

Exemple

