

Cellule de coordination

Proposition d'un plan de déploiement du mode projet pour la phase 3

Le 15 avril 2008

Sommaire

Lancement et montage des projets.....	1
Cadrage initial des projets.....	1
Montage des projets au travers d'une formation-action de chaque chef de projet	1
Un gabarit de dossier de projet	1
Un programme d'ateliers de montage de projet.....	2
Instruction des dossiers de projet.....	2
Information/communication sur la démarche.....	2
Vers les équipes projets	2
Vers la communauté universitaire	3
Suivi de l'avancement et conduite du changement au plan global	3
Un dispositif de suivi et de conduite du changement formé de différents contributeurs	3
Les chefs des projets du portefeuille UdS.....	3
Le chef de projet opérationnel et la cellule de coordination.....	3
Le bureau restreint	3
Le comité de pilotage	4
Un séminaire mensuel de conduite du changement	4
Démarche qualité	4
Qualité de la conduite du changement global	4
Qualité des projets	4
Mise en œuvre du plan proposé.....	4

Suite à la décision du comité de pilotage de conduire la troisième phase du projet en adoptant une approche « en mode projet », cette note propose un plan opérationnel de déploiement de cette méthodologie sur l'ensemble du portefeuille de projets à lancer, monter et conduire en phase 3 et sur la première année de l'Université de Strasbourg.

Ce plan distingue les activités qui vont permettre le lancement et le montage des projets, des activités de suivi de l'avancement et de conduite du changement au plan global. Il introduit par ailleurs une démarche qualité explicite.

Lancement et montage des projets

Après un cadrage initial effectué par le comité de pilotage, une formation-action sera proposée à chaque chef de projet, dont l'objectif sera l'élaboration pour chaque projet d'un dossier complet exposant la démarche à suivre. Après une phase d'instruction, ces dossiers seront, si nécessaire, arbitrés par le comité de pilotage. Une attention particulière sera portée pour informer les différents contributeurs des modalités opératoires de la phase 3.

Cadrage initial des projets

Il aboutira à la large diffusion des documents suivants :

1. Un tableau des projets à conduire jusque fin 2009, définissant pour chaque projet l'objectif et les chefs de projet opérationnel et politique. Ce tableau devrait être arrêté le 21 avril par le comité de pilotage.
2. Une lettre de mission pour chaque chef de projet. Compte tenu du nombre important de lettres de mission (de l'ordre de 50) à émettre sur une durée courte (moins d'un mois), les modalités d'élaboration de ces lettres pourraient être les suivantes :

- ◆ Rédigées à partir d'un modèle structuré de lettre
- ◆ Rédigées par les chefs de projet eux-mêmes
- ◆ Puis examinées par le bureau restreint
- ◆ Eventuellement soumises aux présidents si un arbitrage apparaît nécessaire

Montage des projets au travers d'une formation-action de chaque chef de projet

Aboutissant à un dossier de projet « techniquement complet », cette formation-action serait organisée de la manière suivante :

Un gabarit de dossier de projet

Un gabarit de dossier de projet sera transmis à chaque chef de projet avec une annexe-mode d'emploi informant/formant sur les différentes étapes : par exemple, les différents supports de communication à disposition des chefs de projet pour la mise en œuvre de leur plan de communication y seront détaillés.

Guide de montage de projet, ce gabarit permettra une formalisation similaire des différents projets conduits facilitant le suivi global.

Ce gabarit amènera les équipes projets à définir : les résultats attendus, les objectifs visés, le dispositif projet (identification des différents contributeurs) ; la présentation des résultats

de projets similaires dans d'autres universités (benchmarking) ; le plan d'action ; le planning du projet ; la liste des livrables du projet ; le plan de communication ; l'identification des risques.

Ce gabarit insistera sur l'importance de définir un plan de communication ciblé (résultant d'une analyse des freins) en appui de la conduite du changement.

Un programme d'ateliers de montage de projet

Chaque équipe projet sera invitée à participer à deux ateliers (2 à 3 projets traités par atelier), organisés et animés par la cellule de coordination :

- ◆ Un atelier de présentation de la méthodologie, de cadrage du projet, et d'élaboration du plan d'action et du planning (3h).
- ◆ Un atelier dédié à la gestion des risques, à la communication et à l'affinement du montage de projet (2h)

Instruction des dossiers de projet

Elle sera réalisée en trois étapes :

- ◆ Vérification technique du dossier par la cellule de coordination
- ◆ Instruction par le bureau restreint
- ◆ Arbitrage si nécessaire par le comité de pilotage

Information/communication sur la démarche

L'information sera formalisée et diffusée d'un côté en ciblant les équipes projet, et d'un autre côté en ciblant la communauté universitaire :

Vers les équipes projets

- ◆ Une liste de diffusion des chefs de projet sera créée (conduite.projets@demain.unistra.fr), ainsi qu'une liste de diffusion de toutes les équipes projet (projets@demain.unistra.fr)
- ◆ Un mode d'emploi du montage et de la conduite du projet sera élaboré et diffusé (l'équivalent du guide opérationnel pour la phase 1)
- ◆ Pour lancer la démarche, une note sera envoyée à tous les chefs de projet, informant de la liste des projets et des responsables nommés par les présidents, des modalités de formation-action proposées et les invitant à proposer des lettres de mission
- ◆ Un guide du portefeuille de projets sera élaboré et diffusé, incluant une fiche de présentation de chaque projet (chef de projet, équipe, objectif, échéance, acteurs sollicités pour la concertation)
- ◆ Un guide « Qui fait quoi » sera élaboré et diffusé, présentant chaque chef de projet et sa responsabilité

Vers la communauté universitaire

La lettre d'information n°4 accordera une part importante à la ré-organisation de la phase 3, avec un éditorial des présidents expliquant les grandes lignes, et un article dédié au redéploiement en mode projet (le plus simple possible mais donnant quelques termes clés).

Suivi de l'avancement et conduite du changement au plan global

Le suivi de l'avancement sera réalisé au travers d'un dispositif formé de différents contributeurs. Un séminaire mensuel de conduite du changement sera organisé pour faciliter et renforcer la conduite du changement au plan global.

Un dispositif de suivi et de conduite du changement formé de différents contributeurs

Les chefs des projets du portefeuille UdS

Assurant la conduite du changement pour leur projet, ils devront transmettre au comité de pilotage, via la cellule de coordination, les éléments de rendu compte sur l'état d'avancement de leurs activités, conformément au plan défini dans le dossier de projet.

Le chef de projet opérationnel et la cellule de coordination

Ils assureront :

- ◆ La collecte des rendus comptes des différents projets
- ◆ Le suivi individuel de chaque projet : vérification technique du dossier de projet ; vérification des remises de livrables par rapport au planning du projet ; contacts individuels avec les chefs de projet
- ◆ Un suivi global : renseignement d'outils de pilotage global (Gantt global ; planning des livrables ; planning de validations) et reporting au bureau restreint, au CP et aux présidents lors de points projet.
- ◆ La coordination de la communication sur les différents projets, avec l'appui du service de com pour la mise en œuvre (lettre d'information, planning des assemblées générales, tracts, site intranet/internet, différents supports de communication interne des universités)

Le bureau restreint

Il se chargera :

- ◆ D'instruire les dossiers de projet
- ◆ De vérifier les lettres de missions
- ◆ De valider les textes de communication proposés par les chefs de projet
- ◆ De transmettre si nécessaire les dossiers au comité de pilotage pour arbitrage

Le comité de pilotage

Il veillera à :

- ◆ Décider des actions correctives à entreprendre en matière de conduite du changement, au vu des rendus comptes qui lui seront présentés
- ◆ Arbitrer les questions présentées par les chefs de projet, au travers du bureau restreint.

Un séminaire mensuel de conduite du changement

Seront invités à y participer toutes les équipes projet, le bureau restreint et le comité de pilotage. Ces séminaires auront pour objectif l'échange des bonnes pratiques, et la mise en cohérence globale du projet. Les chefs de projet viendront y présenter leurs résultats et discuter des difficultés rencontrées. Des invités extérieurs pourront y intervenir et donner des retours sur d'autres expériences similaires en Europe.

Démarche qualité

Elle sera entreprise sur deux axes : la qualité de la conduite du changement global, et la qualité des projets.

Qualité de la conduite du changement global

Les résultats de trois expertises indépendantes pourront être croisés pour optimiser la qualité de la conduite du changement global :

- ◆ Le cabinet conseil qui sera opérationnel début mai
- ◆ L'accompagnement de l'AMUE, avec une intervention spécifique sur la conduite du changement
- ◆ Le regard de l'EUA, plus spécifiquement au travers de la mission de consultance de JP Rapp, réalisée en mai

Qualité des projets

Le nombre des projets, leur complexité, leurs échéances rapprochées (délais de réalisation courts), leurs interférences probables, rendent nécessaire un suivi efficient de l'état d'avancement, et la détection des dérives éventuelles dans les mises en œuvre. Une cellule d'audit des projets pourrait être constituée, qui examine la qualité des réalisations, comme celle de la coordination globale.

Mise en œuvre du plan proposé

Une part des dispositifs requis par ce plan sont déjà en place (comité de pilotage, cellule de coordination, outils de communication), ou en cours de mise en place (lancement des accompagnements de l'EUA, du cabinet conseil et de l'AMUE).

Le renforcement de la cellule de coordination par le recrutement d'un chef de projet adjoint et la mise en place du bureau restreint sont deux pré-requis au déploiement du mode projet, à réaliser en priorité.