

Dossiers méthodologiques DURANTON CONSULTANTS

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

Version actualisée le 28 avril 2025

Paris - Aix-en-Provence

Siège social et adresse postale : 190 rue Lecourbe - 75015 Paris

Tél. : 01 30 09 80 00 ou 04 42 24 26 68

www.duranton-consultants.fr - 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.



➤ **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).



➔ **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.



➤ **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.**

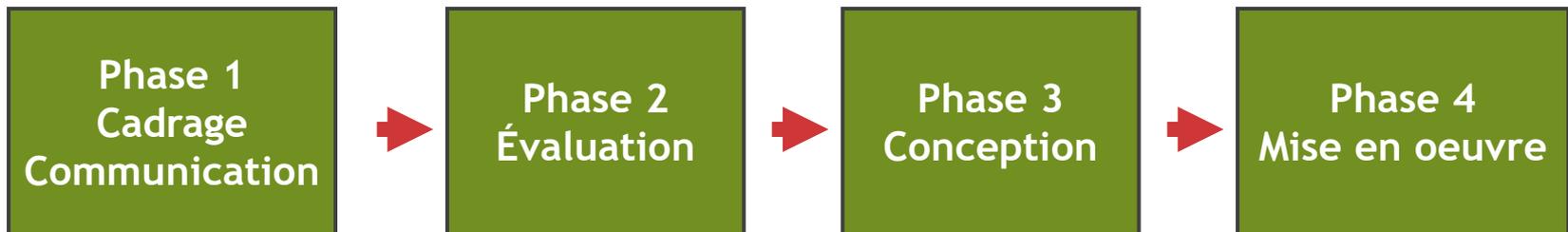
- Elus et cadres sont étroitement associés dans la conduite des projets au cours desquels se succèdent les phases de conception et les temps de décision.
- L'évolution des pratiques concernent donc, selon des modalités différentes, également les élus.



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

- Recenser les projets.
- Évaluer l'organisation des projets.
- Évaluer le pilotage général.
- Evaluer les outils de suivi.
- Proposer des orientations.

- Former les acteurs.
- Mettre en place le système de pilotage.
- Clarifier le système d'information.



- Affirmer les objectifs de la collectivité.
- Communiquer auprès des acteurs.
- Formaliser le calendrier du projet.

- Élaborer un référentiel commun.
- Élaborer un système de pilotage.
- Définir les caractéristiques du système d'information documentaire.



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.



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.

