

FORMATION

**COMMENT VOUS ORGANISER ET
MOBILISER VOTRE EQUIPE POUR FAIRE
ABOUTIR VOS PROJETS DE
MANDATURE?**

Cabinet Westland- 2015



Qui sommes-nous ?

- Westland est un groupement de consultants
- Ayant plus de 25 ans d'expériences
- Dans le management des équipes et des projets
- Auprès d'entreprises et d'organismes publics

- Notre expertise s'exerce de trois façons :
 - Le conseil : audit et recommandations
 - La formation : apports de connaissances, méthodes et outils
 - L'accompagnement : aide à l'application et au changement

- Quelques grandes références :
- Association de Maires Essonne, Eure-et-Loir, Oise, Doubs, Loiret, Alpes de Haute-Provence, Saint-Gobain, Pomona, Groupama, L'Oréal, Chambres de Commerce et d'Industrie,...

Les objectifs de cette formation

- Vous proposer une **méthode de management** simple et pragmatique s'appuyant sur des points de repères, des techniques et des outils destinés à vous aider dans la gestion concrète de vos projets de mandature qui favorisent **clarification, délégation, communication et optimisation du temps**
- Ces propositions et cette méthode s'inspirent directement d'une expérience vécue et réussie en Eure-et-Loir
- Et nous souhaitons qu'elles soient source d'échanges entre vous à partir de vos propres projets et vos propres expériences (partages de solutions et de bonnes pratiques)

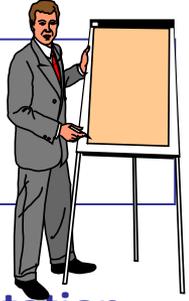


Tour de table

- Prénom et Nom
- Commune et fonction
- Nombre d'élus et de salariés
- Que voulez-vous principalement faire évoluer à l'issue de ce stage ? (vos attentes)

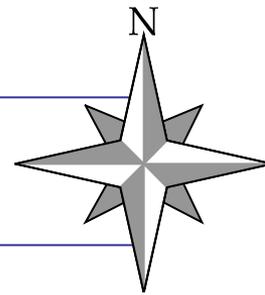


Sommaire de la formation



1. **Quelques points de repères sur le management de projets dont la présentation de la méthode proposée**
2. **Comment faire un point sur vos projets (audit de mandature) et en vérifier la pertinence et la lisibilité ?**
3. **Comment traduire vos projets en plans d'actions opérationnels délégués ?**
4. **Comment vous organiser pour suivre et faire avancer vos plans d'actions ?**
5. **Comment communiquer sur ses projets en interne et vis-à-vis de la population ?**
6. **Comment présenter et valoriser ses projets auprès des différentes instances publiques ?**
7. **Comment commencer à mettre en œuvre concrètement cette méthode dans votre mairie ?**

Chapitre 1



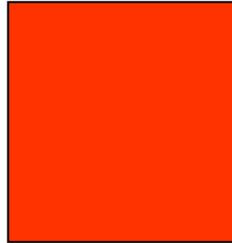
Présentation de points de repères et de la méthode proposée

Quelques points de repères en management de projets

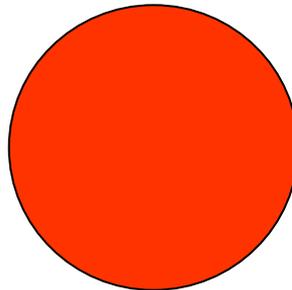


- Partir de la réalité et ouvrir une perspective
- Définir des « règles du jeu » claires et simples
- Recentrer régulièrement sur l'essentiel
- « Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit »
- Face aux difficultés, adopter une attitude projective : tournée vers l'action et l'avenir

Savoir conjuguer le CARRE et le ROND



EXIGENCE
DETERMINATION
RIGUEUR
METHODE



SOUPLESSE
COMMUNICATION
REACTIVITE
MOTIVATION

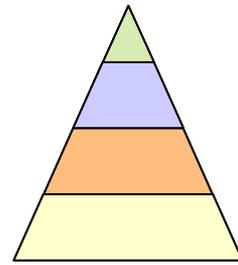
Présentation des enjeux de la formation

- « De l'ambition à l'action et de l'action à la réalisation »
- Notre gestion de projet s'inscrit dans cette finalité :
Un projet permet de passer de l'ambition promise à l'action adaptée et de l'action adaptée à la réalisation mesurable
- Nous vous proposons une méthode qui vous aide à franchir ces grandes étapes
- Et à pouvoir annoncer : « Je vous avais dit ce que je voulais faire et j'ai fait ce que je vous avais promis »
- Précision de forme : Projet = plan global de mandature, ensemble des grands engagements / projet = un des axes du Projet global



Présentation de la méthode

en 5 étapes



1. PERTINENCE

- *Un projet aux enjeux réfléchis et cohérents*

2. IDENTIFICATION

- *Un projet personnalisé, clair et lisible*

3. STRUCTURATION

- *Un projet traduit en plan d'action formalisé*

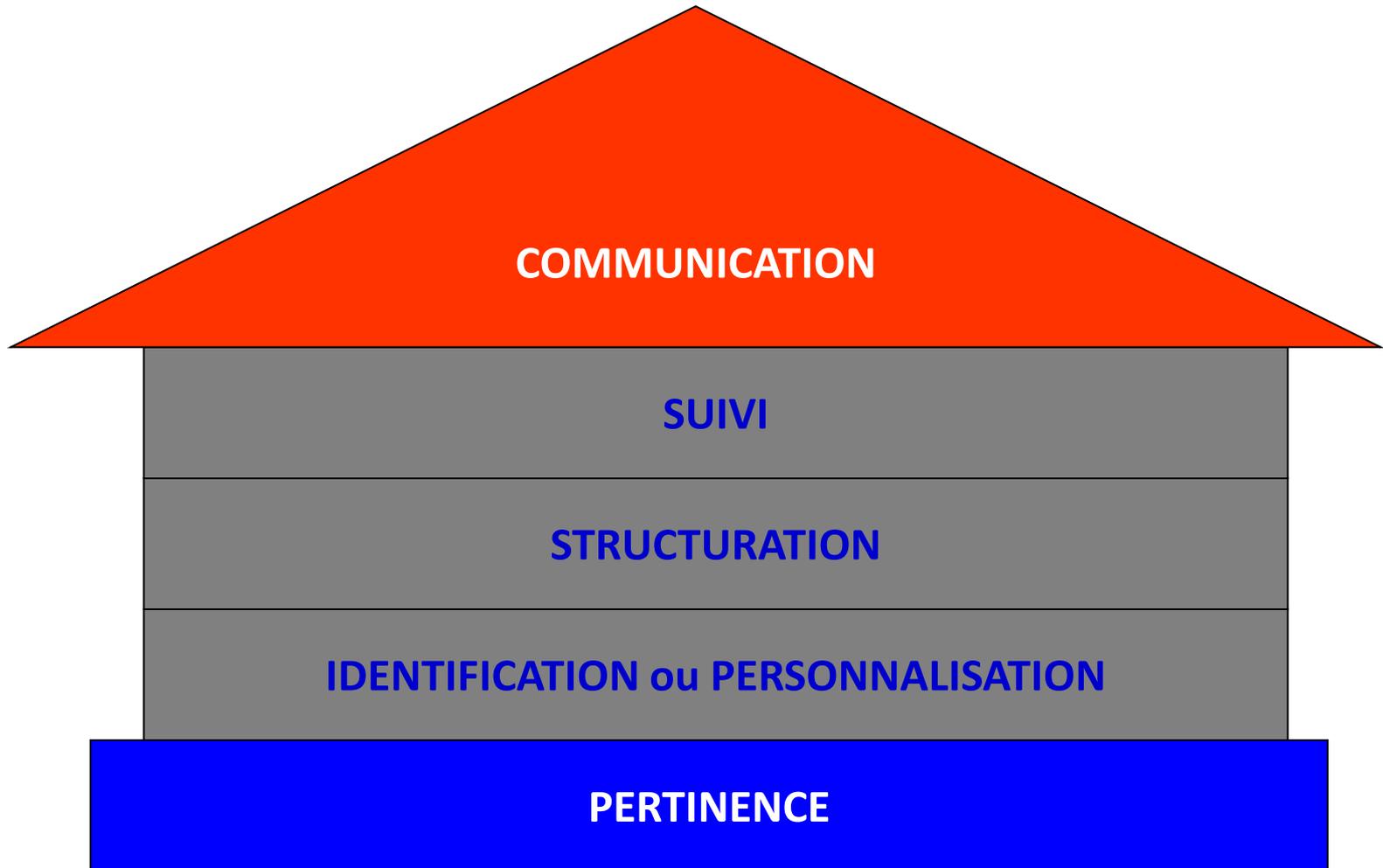
4. SUIVI

- *Un projet avec indicateurs et rendez-vous d'avancement*

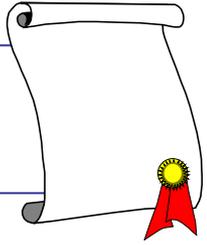
5. COMMUNICATION

- *Un projet partagé que tous voient avancer et réussir*

La méthode illustrée ...



Chapitre 2



**Comment faire un audit de mandature
et vérifier la pertinence et la lisibilité
de vos projets ?**

Le bilan intermédiaire de mandature

- Au bout de 3 années de mandature, il pourra être très utile de réaliser un bilan intermédiaire de mandature qui a pour objectifs de :
 - faire le point sur le Projet initial en faisant ressortir ce qui a été réalisé et ce qu'il reste à faire
 - redéfinir clairement les grandes priorités des 3 années de mandature restantes
- Ce bilan projectif est un important moment de communication, tant avec votre équipe qu'avec vos concitoyens
- Il vous permet de vous repositionner sur des bases claires, un « contrat actualisé » pour la période vous séparant de la prochaine élection
- Ce bilan peut être aussi une réelle opportunité de mettre en œuvre des éléments de méthode que nous allons travailler ensemble aujourd'hui
- ...
- A commencer par notre 1^{ère} étape : la PERTINENCE d'un projet



Étape n°1 : PERTINENCE

- Trop de projets sont lancés et n'aboutissent jamais
- Avant donc de lancer ou de relancer un projet, il s'agit de s'assurer d'un certain nombre de pré-requis qui en valideront l'intérêt
- Nous vous proposons une grille d'analyse préalable dont nous vous proposons de discuter la ... pertinence ...



GRILLE DE PERTINENCE à compléter et valider

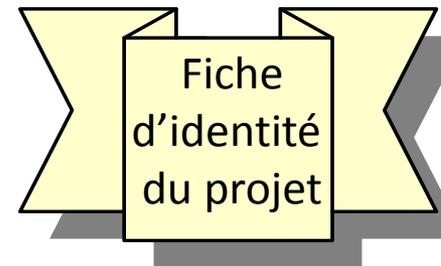
Questions / critères	Réponses			
Pourquoi ce projet : quels enjeux, est-ce stratégique ?			X	
Était-il prévu dans mon programme initial, est-il cohérent avec mon ambition pour la commune ?			X	
Est-il novateur, innovant, utile ?				
Quels sont les bénéfices attendus, les vrais bénéficiaires, l'impact positif ?				
Quels sont les risques, objections, contre effets ?				
Quels sont les délais de réalisation ?				
Quel est son degré de priorité ?		X		
Quelle est l'évaluation de son coût et avons-nous les moyens financiers de le réaliser ?		X		
Avons-nous le pilote, les hommes, les compétences pour gérer ce projet ?		X		
Quels types et niveau de concertation et de communication mettons-nous en place ?		X		
Avons-nous des appuis, des alliés, des contributions possibles ?		X		
Avons-nous des éléments concrets et mesurables pour juger de sa pertinence ?		X		
Au final	Totaux par colonne =			

En 2 groupes, vous allez :
 A. Construire votre grille :
 quels critères valider, retirer, ajouter ?
 B. La tester avec un vrai projet

+ critères de pondération à définir sur chaque projet

Étape n°2 : IDENTIFICATION

- Une fois le projet décidé, il faut pouvoir clairement l'identifier ou le personnaliser, sous différentes formes, pour tous (Conseil municipal, personnel, population, administrations, ...) à commencer par les questions-clefs :
- **POURQUOI ?** : un projet au service de quels enjeux ?
- **QUOI ?** : de quoi s'agit-il précisément ?
- **QUI ?** : qui sont les responsables et acteurs du projet ?
- **QUAND ?** : dans quel délai doit-il être réalisé ?
- **COMBIEN ?** : quel budget, quels objectifs, quels indicateurs, ... ?



Un projet partagé

- Pour faire adhérer, puis pour mobiliser et enfin pour faire réussir, mieux vaut en amont s'appuyer sur des axes fédérateurs (attentes, besoins, motivations, consensus, ...) mais aussi sur des personnes motivées (disposer d'alliés porteurs)
- Dans cet esprit, pensez à faire construire Projet ou projets par une base assez large
- Impliquez en amont : « Que souhaitons-nous ensemble mettre en avant dans notre commune pour les années à venir ? »



Un projet clair et lisible

- Un Projet sera d'autant plus motivant pour vous, votre équipe et vos concitoyens qu'il sera facilement identifiable
- 2 applications concrètes :
 - Donner un nom à votre Projet ou le résumer d'une courte phrase slogan :
« Projet La Belleville 2020 »
 - **« FAIRE DE NOTRE COMMUNE UNE CITE OU CHACUN S'EPANOUIT ET OU IL FAIT BON VIVRE ENSEMBLE »**
 - Le décliner autour de quelques grandes idées fortes, peu nombreux hiérarchisées, fédératrices et structurantes :
 - **1 : MAINTENIR LA VIE AU PAYS**
 - **2 : PRIVILEGIER LE CADRE ET LA QUALITE DE VIE**
 - **3 : CONSTRUIRE UNE CITE PLUS SOLIDAIRE, PLUS HUMAINE ET PAISIBLE**
 - **4 : FAVORISER ET FEDERER TOUTES LES INITIATIVES POUR DEVELOPPER L'ANIMATION LOCALE**



Fixer des objectifs « SMART » à vos projets !

- **S**pécifiques : adaptés aux finalités recherchées
- **M**esurables : avec des indicateurs chiffrés et concrets
- **A**mbitieux : qui fasse vraiment évoluer les choses
- **R**éalisables : mais que vous ayez les moyens de réussir
- **T**emporels : avec des échéances claires



Un projet identifié, partagé et lisible

- En 2 groupes, vous allez :
- Groupe A : nous présenter un de vos projets (P ou p) en valorisant les idées forces et les mots utilisés (noms ou phrases ou slogans) permettant d'en faire ressortir l'articulation et la cohérence
- Groupe B : définir, en quelques mots clairs, la « carte d'identité » d'un de vos projets : pourquoi / quoi / qui / quand / combien, incluant des objectifs « SMART »
 - Pour exemples : « cœur de village », cantine, toiture photovoltaïque, assainissement, terrain multisports, ...



Chapitre 3



**Comment traduire votre Projet
en plans d'actions opérationnels
délégués ?**

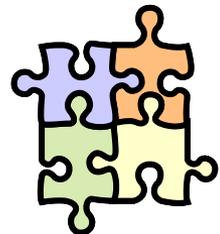
Étape 3 : Les plans d'actions

- Un plan d'action est la formalisation du « qui fait quoi quand comment ... » permettant de faire réussir un projet
- D'en assurer à la fois la cohérence et le suivi
- Après avoir vérifié pertinence et identification, une des clés de succès tient à la responsabilisation par la délégation



La délégation

- Déléguer est une absolue nécessité pour plusieurs raisons :
 - Une seule personne ne peut être experte dans tous les domaines
 - Trop prendre sur soi est une cause de stress, d'échec, ...
 - Déléguer c'est impliquer, faire adhérer, donc enrichir, ...
 - C'est aussi une très bonne opportunité de faire travailler ensemble élus et salariés
 - ...
- Déléguer ne s'improvise pas, mais répond à des règles :
 - Partir d'un projet clarifié
 - S'assurer du bon choix de la (ou des) personne(s) à qui l'on délègue (équilibre entre compétences et motivations et entre idéal et réalité; pas de perfectionnisme ...)
 - Clarifier les missions et délégations confiées : au besoin l'écrire (ce que je délègue, ce que je ne délègue pas)
 - Impliquer dans la construction du plan d'actions (le bâtir avec eux)
 - Fixer des indicateurs de mesure et un calendrier de suivi (points d'avancement du projet)
 - ...



Les plans d'actions sur la forme

- S'appuyer sur un support simple, standard qui permet de noter le « qui fait quoi quand comment » et de faire des points réguliers de suivi

Nom du Projet =			Année :		
PILOTE, CO-PILOTE, EQUIPE :					
OBJECTIFS :					
ASPECTS BUDGETAIRES :					
INDICATEUR(S) DE REUSSITE :					
ACTIONS A MENER	ACTEURS COMMUNE	SOUTIENS HORS COMMUNE	PLANNING	COMMENTAIRES Dont objectifs intermédiaires	FAIT ?

Un projet traduit en plan d'actions

- Pour échanges et application, vous allez vous répartir en 2 groupes :
- Vous rédigez le plan d'action d'un de vos projets avec le support mis à votre disposition : quelles étapes, actions, acteurs, planning, ..., que vous présenterez à tous



Un projet traduit en plan d'actions

- Pour échanges et application, vous allez vous répartir en 2 groupes :
- En groupes : vous préparez la réunion de lancement ou de relance d'un projet pour en construire un plan d'action en équipe



Chapitre 4



**Comment vous organiser pour
suivre et faire avancer vos plans
d'actions ?**

Étape 4 : Les différents types de communication de suivi

Pour suivre l'avancement de vos projets, vous disposez de 4 grands moyens d'échanges :

- Les écrits (notes, mails, ...)
- Les réunions (avec toutes les personnes concernées)
- Les contacts informels (approches conviviales sans rendez-vous)
- Les points de suivi (ou entretiens programmés avec le (ou les) responsable(s))

Chacun a ses avantages et inconvénients :

- L'écrit permet la traçabilité mais est impersonnel
- Les réunions permettent les échanges mais sont chronophages
- Les contacts informels entretiennent le relationnel mais restent purement verbaux
- Les **points de suivi** offrent non seulement traçabilité, échanges et relationnel, mais ils permettent de prendre des décisions, c'est pourquoi nous les recommandons pour faire vraiment avancer projets et plans d'actions



Les différents types de communication de suivi (suite)

Pourquoi ces points de suivi sont-ils performants pour faire avancer les plans d'actions ?

- On les programme dès le départ : ils balisent l'avancement du projet
- On n'y invite que les personnes nécessaires pour bien avancer (responsable, binôme élu – salarié)
- On se concentre sur le (ou les) thème(s) prévu(s) avec eux
- On fait le point, on débat puis **on prend les décisions** : engagements d'actions, qui fait quoi pour les prochaines étapes, ...



Trame des points de suivi individuels ou en binôme

Point de suivi du projet Y autour de la trame suivante :

- Intro positive et valorisante
- **Constat** : où en est-on par rapport au plan d'actions ? Quelles actions ont été menées ? Avec quels résultats ? ...
- **Réflexion** : analyse du succès et/ou de la difficulté majeure = causes et recherche de solutions
- **Action** : quelles prochaines étapes, qui fait quoi pour avancer, quels engagements, quelles décisions, ... ?
- **Soutien** : en quoi puis-je vous aider ? (mais attention à bien le doser)
- Conclusion elle aussi, si possible, valorisante et positive



Conseils sur ces rendez-vous de communication

- **Idéalement, établir un calendrier le plus en amont possible (... et s'y tenir ...)**
- Vous servir des réunions prévues (conseil municipal, commissions, réunions d'adjoints, réunions de coordination ...) pour assurer le suivi collectif de l'avancement des projets
- Préparer avant avec le référent en charge du projet et faire « répéter » (fond et forme) la présentation qu'il assurera



Exemple de calendrier prévisionnel de suivi du Projet de Mandature

Période : 2è semestre 2015



Types de réunions et d'entretiens	Dates
Réunions de concertation	12/07, 17/09, ...
Réunions du Conseil Municipal	20/07, 21/09, ...
Réunions de la Commissions des finances	23/10, ...
Réunions des adjoints	11/07, 20/09, ...
Points de suivi des projets Maire <> Présidents de Commissions	Travaux : 02/09 10h, Urbanisme : 02/09 14h, Affaires générales et sociales : 06/09 10h, Culture : ...

Proposition de support de synthèse des points de suivi

Projet ou Phase	Situation		Prochaines actions	
	+	-	Qui	Quoi, quand



Le suivi des projets

- Pour échanges et application, nous allons demander à un élu responsable d'un projet de préparer et de lancer un point de suivi.
- Celui-ci portant sur l'avancement d'un projet qui a fait l'objet d'un plan d'actions formalisé précédemment :
- Groupe A : en entretien bilatéral
- Groupe B : à 3 par exemple avec un autre élu et un salarié



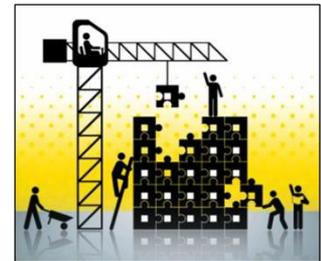


Chapitre 5

Comment communiquer sur vos projets en interne et vis-à-vis de vos administrés ?

Étape 5 : La communication sur les projets

- L'idéal est de disposer d'un support de communication spécifique :
 - Pour l'interne : par exemple une « feuille de route de l'équipe »
 - Pour vos administrés : le bulletin municipal mensuel et/ou une lettre semestrielle
- Dans les deux cas, quelques propositions d'efficacité :
 - Sauf exception ou événement spécifique, prévoir un point sur l'avancement des projets à rythme régulier mais pas trop rapproché (par exemple tous les 6 mois)
 - Demander au(x) responsable(s) de projet de rédiger ce point d'avancement (rappel du projet, faits marquants des 6 derniers mois, où en est-on, prochaines étapes)
 - Mais en valider la rédaction avant parution
 - Vous en servir pour stimuler, faire avancer vos collaborateurs (« Je te rappelle que tu dois rendre compte de l'avancement de ton projet dans 2 mois »)
 - Présenter l'avancement ou la réalisation sous la forme d'interview : pourquoi ce projet, où en est-on, quels avantages va-t-il présenter, ... ?
- Pensez également au site internet (rubrique « zoom sur les nouveaux projets » / « services à la population » / ...)



Chapitre 6



**Comment présenter et valoriser
vos projets auprès des différentes
instances publiques ?**

Présenter et valoriser vos projets auprès des différentes instances publiques



- Bien faire ressortir le « **pourquoi** » : prouver le bien-fondé du financement de la collectivité dont on a sollicité le soutien (pertinence / lisibilité)
- Penser à **inviter le représentant de l'instance** concerné à venir s'exprimer, par exemple lors d'un Conseil Municipal (opportunité de lui présenter vos projets et vos besoins)
- Penser à l'inviter à une **visite de chantier**, à l'**inauguration** (en coordonnant vos discours face à la population et la presse), à lui donner l'opportunité de s'exprimer dans le **bulletin municipal**, ...
- Et faites preuve **d'empathie** : se mettre à la place de l'autre = quelles sont les attentes, préoccupations, intérêts de mon interlocuteur vis-à-vis de ce projet ; en quoi ce projet peut-il lui permettre de mieux remplir ses missions, réussir, être reconnu, valorisé ? ...

Présenter et valoriser vos projets auprès des différentes instances publiques (suite)



Exemple de présentation d'un projet de médiathèque :

« Ce nouveau lieu de vie, pour lequel le Conseil Général a contribué financièrement de manière significative à sa réalisation, montre bien l'importance qu'il accorde au maintien des services aux publics en milieu rural. Il reste en cela notre partenaire privilégié pour toutes les actions de proximité que nous menons et qui contribuent à rendre notre territoire encore plus attractif et solidaire »

(mots extrait du livre blanc du Conseil Général)

Chapitre 7



Comment commencer à mettre en œuvre cette démarche ?

Pour application

- Nous vous suggérons de mettre cette méthode en application sur un 1^{er} projet « pilote »
 - Soit un vrai nouveau projet
 - Soit un projet que vous voulez relancer
- Et sur lequel vous allez suivre les différentes étapes travaillées ensemble
 - Grille de pertinence
 - Détermination des « fondamentaux »
 - Plan d'action formalisé
 - Plan de suivi – soutien
 - Schéma de communication
 - ...
- Et nous sommes à votre disposition pour toute question, échange, commentaire et soutien ...



Merci de votre attention
et de votre participation !

