

## Fil rouge

**1**

L'UCA et ses prestations

**2**

Cas 1 : Service de protection de la jeunesse

**3**

Bonnes pratiques de conduite de projet

**4**

Stratégies de gestion du changement

**5**

Discussion

## Mission :

- 1) appui dans les démarches organisationnelles
- 2) conduite de démarches organisationnelles
- 3) veille en la matière

● 1

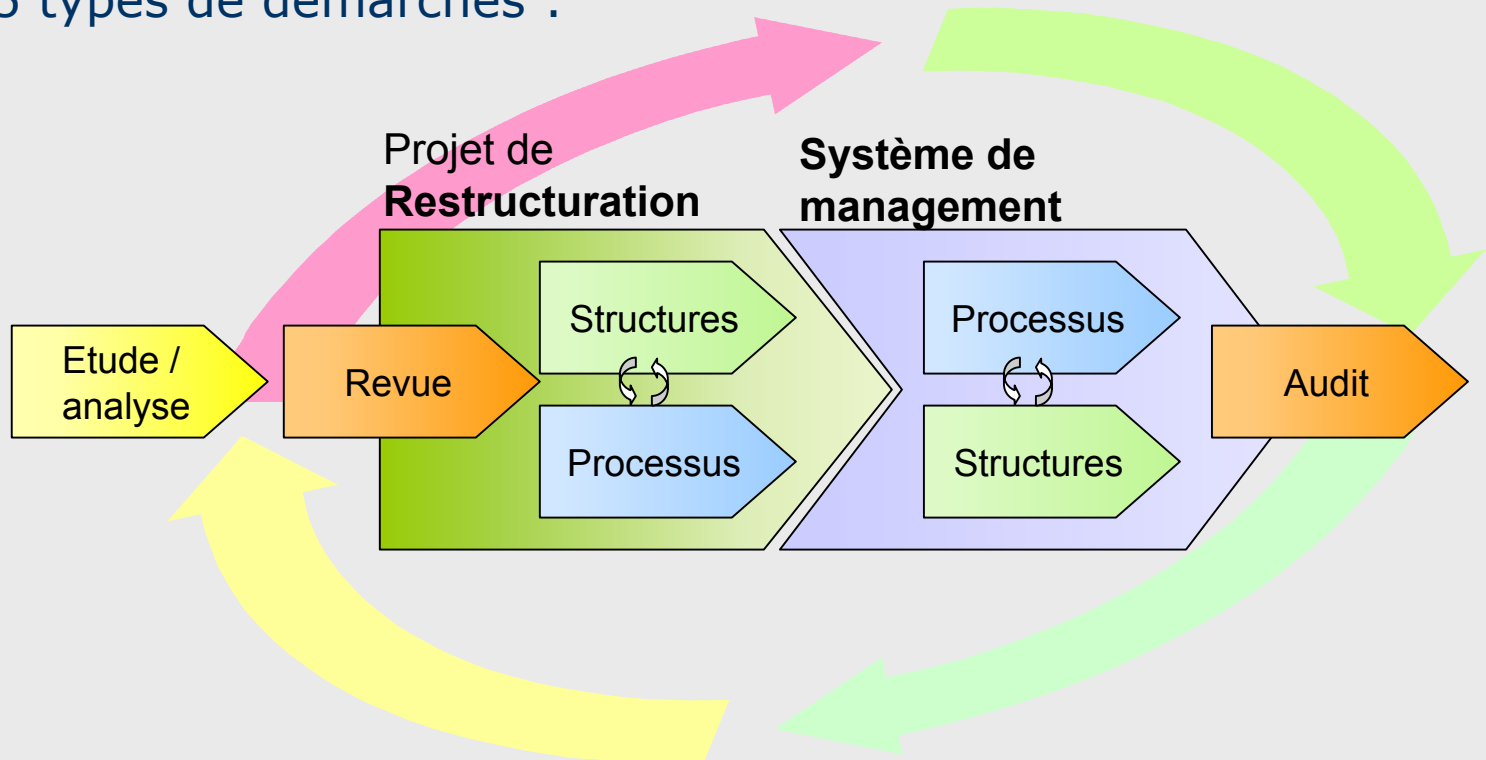
2

3

4

5

5 types de démarches :



## Cas 1 : SPJ

### ■ Objectifs

- Consolidation de la structure de direction du SPJ
- Recentrage du SPJ sur ses missions de base
- Renforcement de la structure d'encadrement des AS
- Achèvement des travaux législatifs
- Harmonisation des pratiques et optimisation des procédures
- Finalisation du processus de décentralisation

### ■ Enjeux

- Prendre en compte les résultats de deux démarches d'audits organisationnels réalisés ces dernières années au SPJ
- Anticiper l'évolution des besoins en matière de protection et d'aide à la jeunesse, observée également dans d'autres cantons
- Nécessité de faire le meilleur usage des ressources complémentaires accordées par le GC en 2003

1

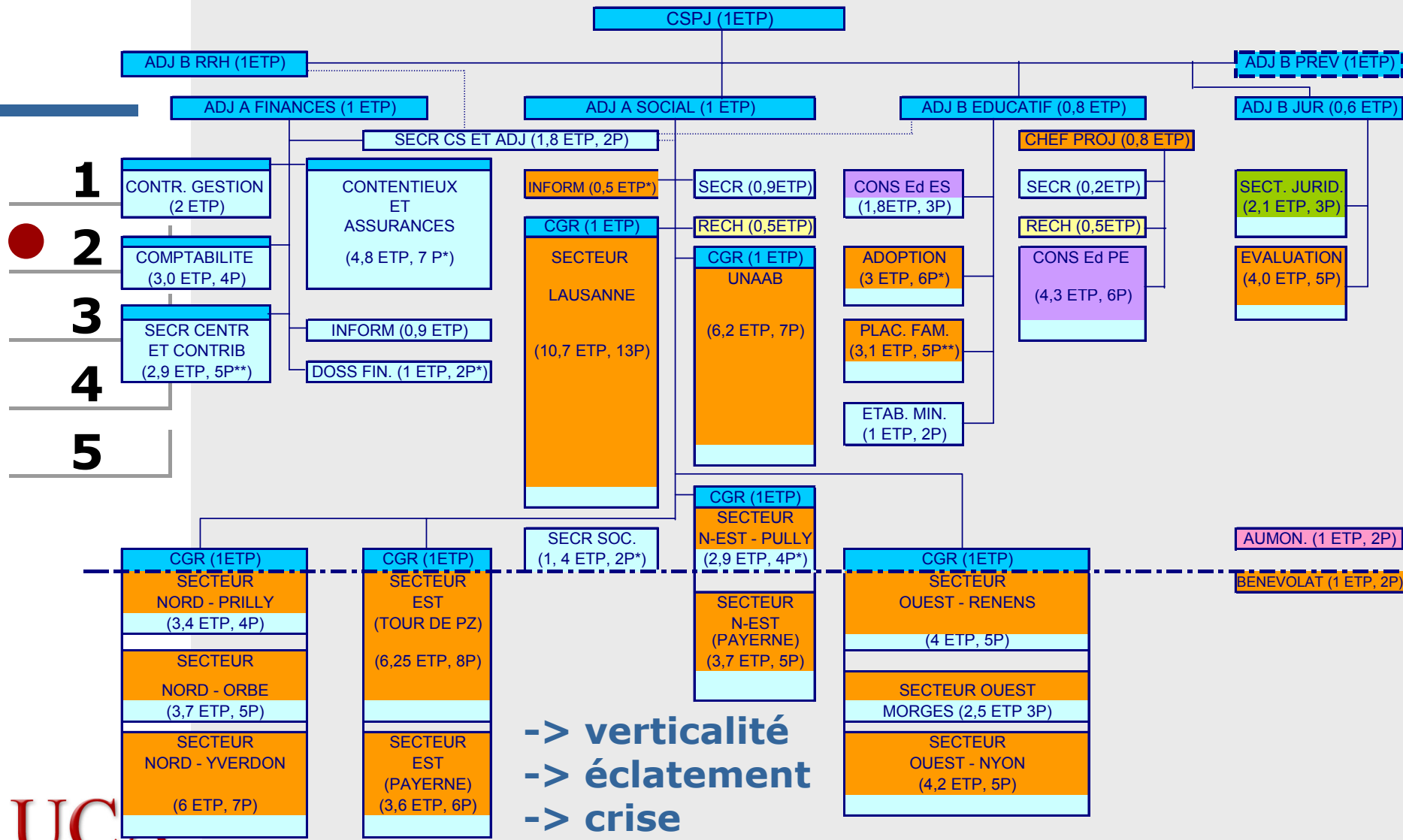
2

3

4

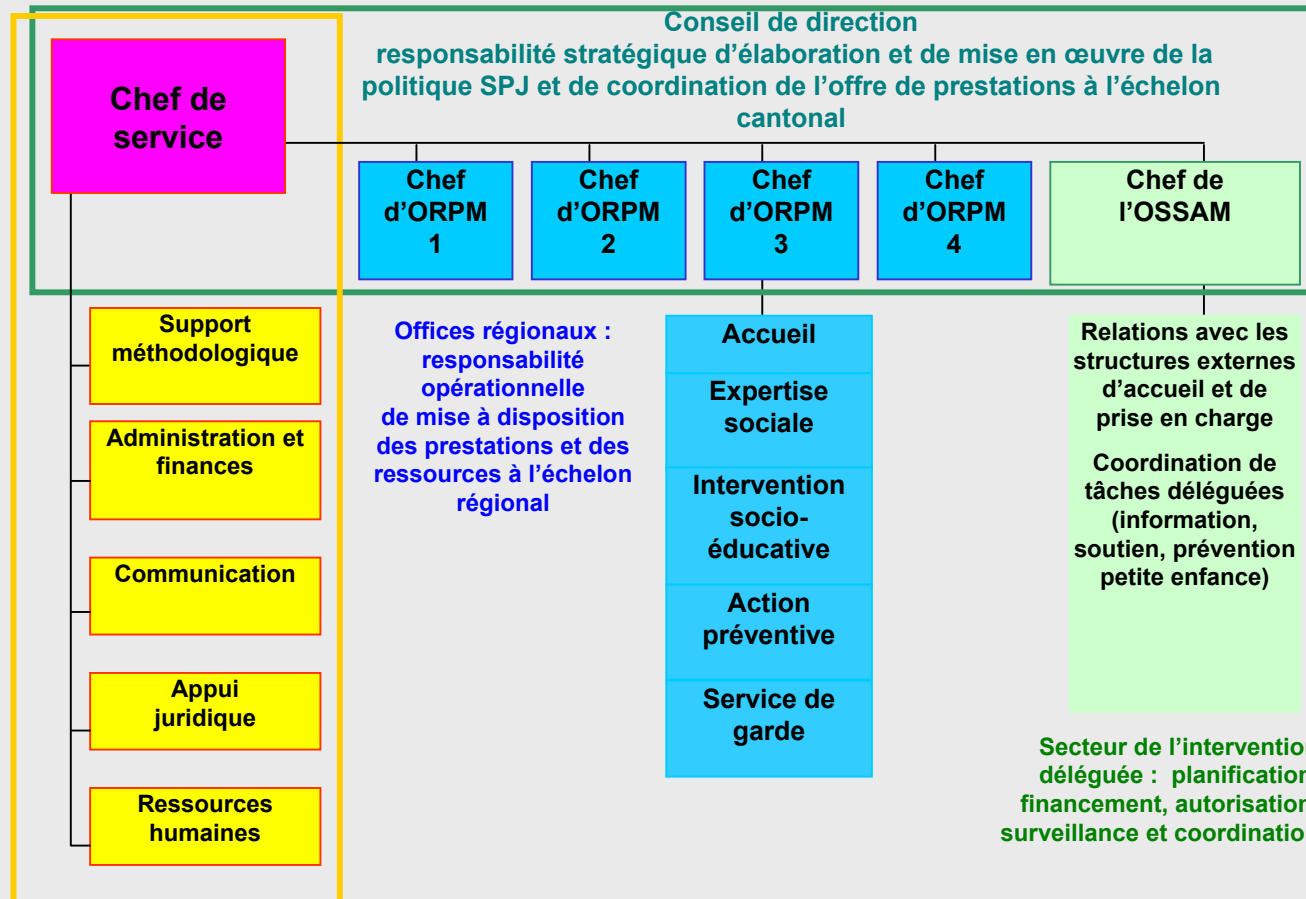
5

# Structure de départ :



-> verticalité  
 -> éclatement  
 -> crise manag.

## Structure cible :

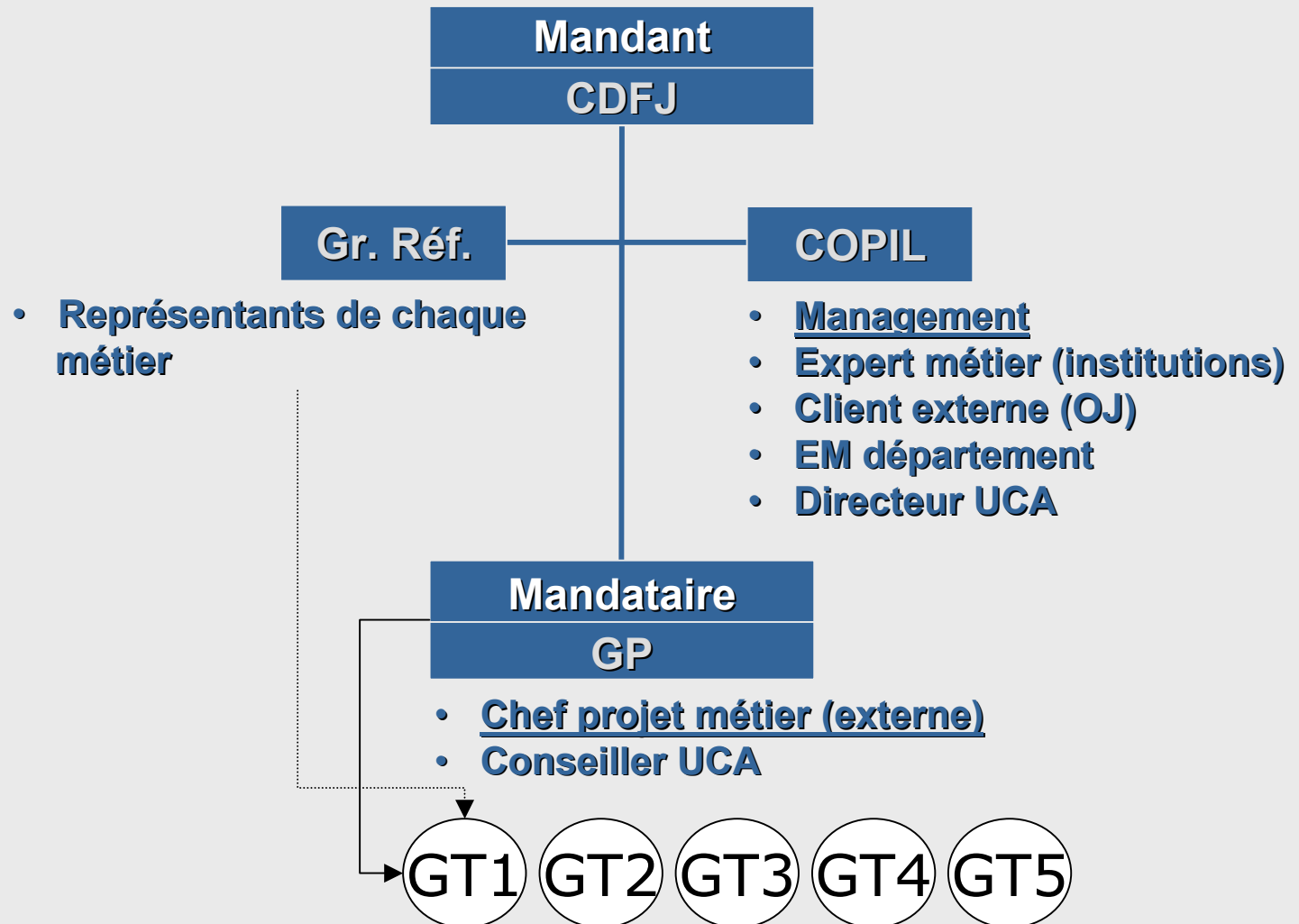


Unités de support : appuis aux offices régionaux et au secteur de l'intervention déléguée, contrôle des ressources, conseil à la direction

- > **logique processus**
- > **responsabilisation**
- > **nouveau management**

# Structure de projet :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

PHASES	ETAPES	DELIVRABLES	DELAIS	COMMENTAIRES
<b>REORGANISATION STRUCTURELLE</b>	Etat des lieux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Description de l'organisation actuelle du SPJ</li> <li>Auto-diagnostic des forces – faiblesses – chances – dangers</li> </ul>	Février 03	Première journée de réflexion avec la participation active du Groupe de référence
	Identification des prestations du SPJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventaire des prestations actuelles</li> <li>Définition des prestations prioritaires</li> <li>Décision sur le maintien ou non des prestations non prioritaires</li> </ul>	Mars	Deuxième journée de réflexion avec la participation active du Groupe de référence
	Etude globale de la structure du SPJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la structure actuelle du SPJ</li> <li>Identification des domaines de compétences et des mécanismes de coordination</li> <li>Elaboration d'un organigramme général du SPJ</li> <li>Définition des postes de direction et des organes de coordination</li> </ul>	Mai	Troisième journée de réflexion avec la participation active du Groupe de référence
	Implantation de la structure de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Désignation de l'équipe de direction</li> <li>Formation des membres de direction</li> </ul>	Juin	Mise au concours des postes ?

# Change Management / Méthodologie et expériences vaudoises

1

● 2

3

4

5

PHASES	ETAPES	DELIVRABLES	DELAIS	COMMENTAIRES
REORGANISATION FONCTIONNELLE	Identification des processus centraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventaire de l'ensemble des processus liés aux prestations prioritaires (production, pilotage, soutien, contrôle)</li> <li>Analyse des processus centraux et recadrage</li> </ul>	Sept.	Quatrième journée de réflexion avec la participation active du Groupe de référence
	Formalisation des procédures liées aux processus centraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration de manuels de procédures dans une perspective de démarche qualité</li> <li>Formation des intervenants</li> </ul>	Nov.	Sous-groupes par processus centraux
	Etude détaillée de l'organisation du SPJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition des structures de pilotage, de production de prestations (centrales, régionales), de soutien et de contrôle</li> <li>Définition des postes des responsables de secteur ou régionaux</li> <li>Mise à jour de la décision d'organisation du SPJ</li> </ul>	Janvier 04	Cinquième journée de réflexion avec la participation active du Groupe de référence



# Bonne pratiques de gestion de projets d'organisation

1

2

● 3

4

5

La gestion de projets d'organisation comporte plusieurs clés :

1. Une bonne compréhension du contexte
2. Une anticipation et une gestion des risques
3. Des facteurs de succès clairement identifiés
4. Une démarche structurée dans le temps
5. Une structure de projet ad'hoc

## Quel est le contexte ?

L'environnement dans lequel un projet est initié peut avoir une influence déterminante sur la réussite du changement souhaité.

1

2

3

4

5

Il est donc primordial d'appréhender l'environnement externe de différentes manières :

- en identifiant l'impact de diverses dimensions de cet environnement sur le projet (dimensions économiques, sociales, politiques, culturelles, démographiques, physiques, technologiques, ...);
- en anticipant l'impact potentiel du projet sur cet environnement.

L'environnement interne de l'Administration n'est pas à négliger. Quel est le climat de travail, les conditions d'emploi, la situation financière, l'infrastructure technique, ... ?

Il s'agit enfin de prendre en compte les obstacles récurrents au changement que sont :

- l'inertie administrative en raison notamment des contraintes légales et réglementaires
- la peur du changement qui projette les personnes concernées vers l'inconnu
- des perceptions divergentes quant à la nécessité de changer
- le manque de ressources pour changer, etc.

## Quels sont les risques ?

Lorsqu'un projet est initié, plusieurs facteurs de risques sont à considérer au départ :

1

2

3

4

5

	Risque faible	Risque élevé
<b>Intensité</b> du changement	Continuité	Rupture
<b>Soutien</b> de la direction	Fort	Faible
<b>Implication</b> des parties prenantes	Forte	Faible
<b>Visibilité</b> du projet	Public	Confidentiel
<b>Disponibilité</b> des ressources	Forte	Faible
<b>Processus</b> à conduire	Connu	Inconnu
<b>Durée</b> du projet	Courte	Longue
<b>Expérience</b> précédente	Succès	Échec
<b>Équipe</b> de projet	Expérimentée	Inexpérimentée
<b>Environnement</b>	Stable	Instable

## Quels facteurs clés de succès ?

Compte tenu des risques inhérents à une démarche de projet, il convient donc d'être attentif aux conditions qui favoriseront la réussite de ce dernier. Par réussite, on entend, une démarche qui aboutit à un résultat conforme aux attentes. Voici trois conditions de base :

1

2

● 3

4

5

1) Soutien de la direction

la direction de l'entité concernée (département, service, office, etc.) constitue le principal sponsor du projet et doit s'y engager de manière exemplaire et ce jusqu'au terme de la démarche

2) Implication des parties prenantes

non seulement les cadres et les collaborateurs de l'entité concernée, mais également les fournisseurs, les partenaires et les clients, constituent des parties prenantes de la démarche et doivent contribuer d'une manière ou d'une autre à la recherche de solutions acceptables à leurs yeux

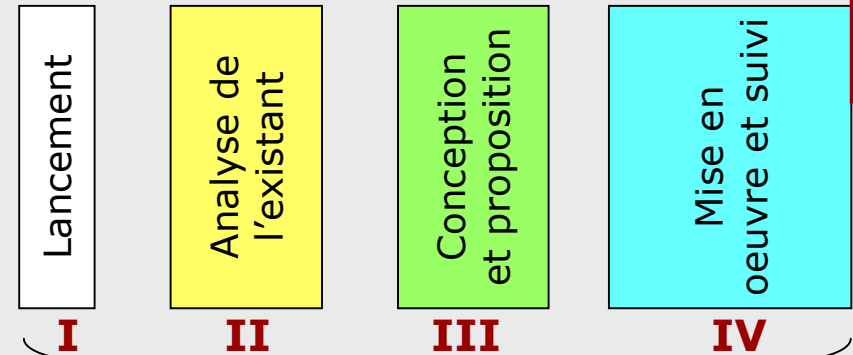
3) Communication transparente

les objectifs, les constats et la démarche doivent faire l'objet d'une communication suscitant l'adhésion ou du moins la compréhension de la part des personnes concernées

# Une démarche structurée dans le temps

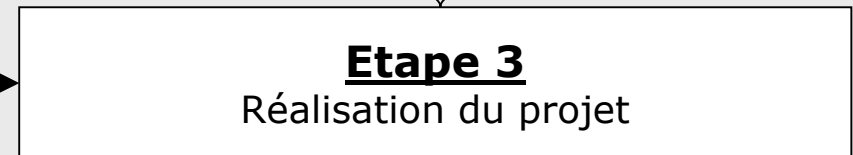
Tout projet se décompose dans le temps en étapes et en phases. Les étapes correspondent aux points de décisions importantes.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Réalisation du projet en 4 phases :

comment réussir le changement ?



Etude de l'opportunité de changer et de la faisabilité du projet :

le moment de changer est-il opportun ?



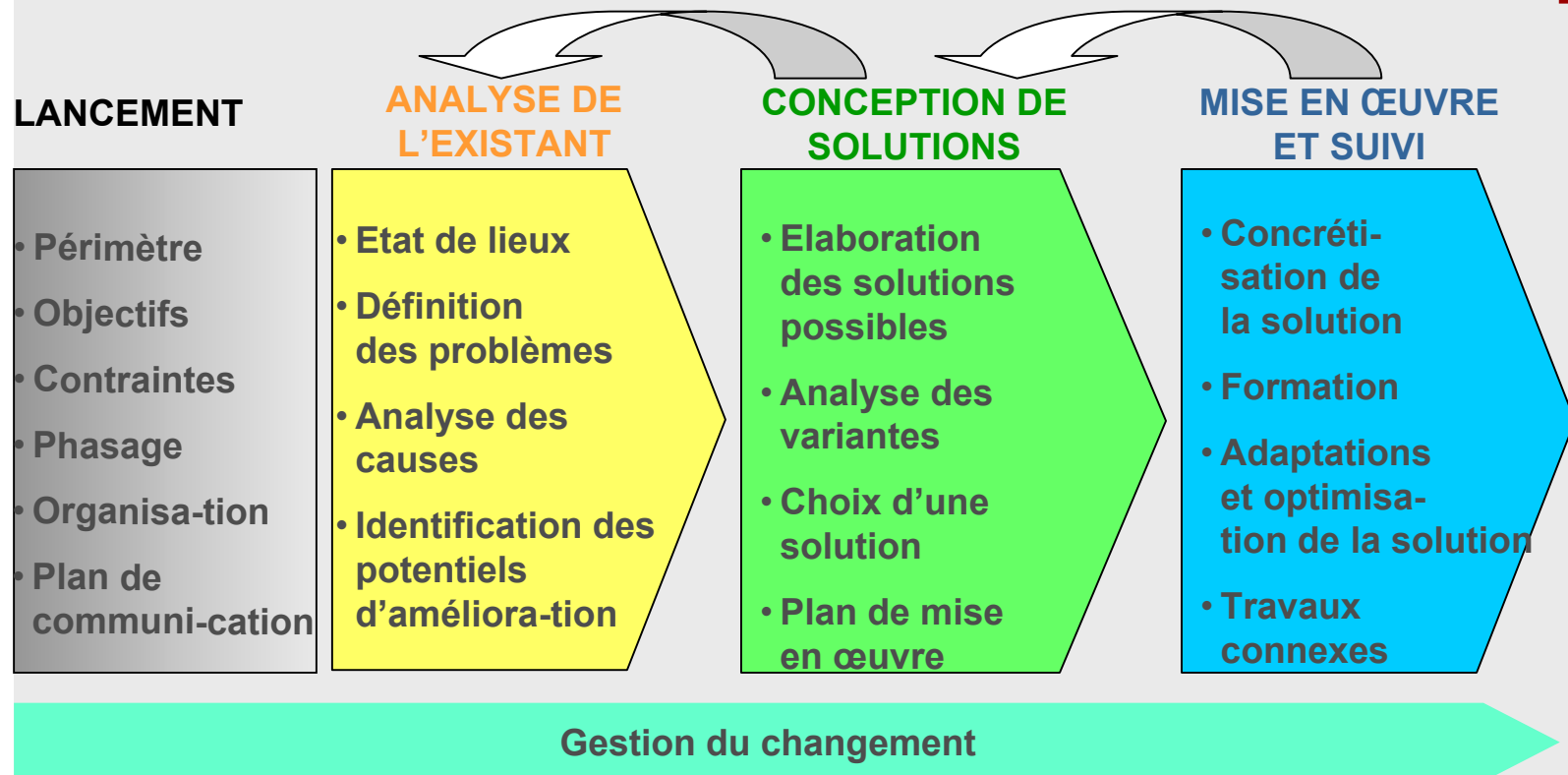
Prise de conscience d'un besoin de changement :

le besoin de changer est-il pertinent ?

## Les phases de réalisation

Les 4 phases de réalisation d'un projet ne se déroulent pas de façon linéaire, mais de manière itérative, avec d'incessants retours en arrière selon les faits nouveaux apparus en cours d'analyse.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Tout au long de la démarche, un processus de gestion du changement assure la communication, la consultation, l'implication et l'accompagnement des personnes concernées.

## La structure projet

En superposition à la structure de l'entité, une structure provisoire et spécifique pour le projet doit permettre de répondre au besoin de :

- planifier et coordonner les travaux
- soutenir la démarche
- prendre en compte le point de vue des parties prenantes
- mettre à disposition les compétences requises et les ressources nécessaires

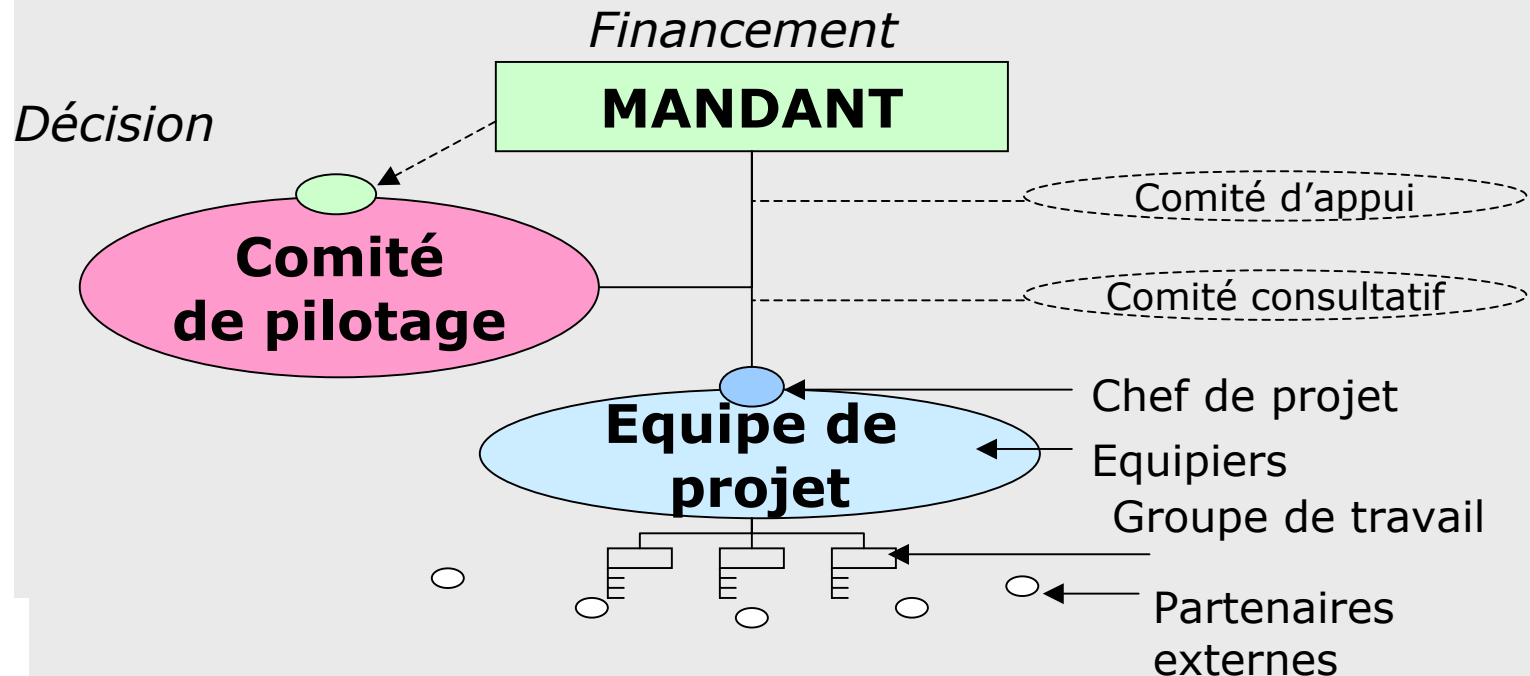
1

2

3

4

5



## Le rôle des acteurs

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mandant	Comité de pilotage	Equipe de projet	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valide le CDC de la démarche</li> <li>• Valide la composition du COPIL</li> <li>• Valide les résultats</li> <li>• Informe la direction générale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valide le chef de projet</li> <li>• Valide la planific. et l'organisation du projet</li> <li>• Propose toutes mesures garantissant le succès du projet</li> <li>• Soutient le groupe de projet et valide ses propositions</li> <li>• Évalue l'atteinte des objectifs du projet</li> </ul>	Chef de projet	Équipe de projet
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répond vis à vis du comité de pilotage</li> <li>• Planifie et coordonne l'exécution de la démarche</li> <li>• Conduit les travaux du (des) groupe(s) de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe aux travaux d'analyse et de conception</li> </ul>

### Ressources en soutien (consultant) :

- Assure la direction méthodologique du projet
- Conseille le COPIL et le mandant, et offre son appui au chef de projet et à ses équipiers
- Collabore avec le chef de projet à la mise en œuvre du projet
- Propose et met à disposition des outils adaptés

L'UCA peut offrir ce type d'appui au sein de l'Administration.



# Stratégies de gestion du changement

1

2

3

4

5

Les stratégies de gestion du changement s'articulent autour de 3 axes:

1. Une communication adéquate
2. La mobilisation des ressources
3. La progression dans l'action

## Comment communiquer ?

Pour ne pas pénaliser un projet par une communication intempestive, il convient de respecter quelques règles fondamentales :

- 1) Respecter la confidentialité des travaux jusqu'à la production de documents officiels approuvés par les autorités compétentes
- 2) Ne communiquer que sur décision du mandant ou selon des règles établies et désigner la personne qui communique et répondra aux éventuelles sollicitations des médias
- 3) Appliquer le principe de la transparence des informations entre le chef de projet, ses équipiers et les membres du comité de pilotage (communication intra projet)
- 4) Ne communiquer en dehors de la structure de projet que :
  - la composition de la structure de projet et son mandat
  - le degré d'avancement des travaux
  - les décisions et documents officiels approuvés par l'autorité compétente (les prises de position des membres ne sont pas publiques)
- 5) Le porte-parole du projet n'émet aucun commentaire et ne répond que sur les aspects techniques

1

2

3

4

5

## Quand communiquer ?

La communication doit être assurée de manière continue tout au long du projet. En principe, 3 moments clés sont à privilégier en terme de communication :

1

2

3

4

5

- 1) Au départ d'un projet pour marquer le lancement officiel de la démarche (kick off meeting)
- 2) Au terme de chaque étape ou phase du projet pour communiquer les décisions prises ou tout au moins l'avancement du projet
- 3) En fin de projet pour marquer la fin des travaux, dresser un premier bilan et remercier les parties prenantes des efforts consentis

Un plan de communication est établi dans la phase de lancement du projet. Il précise les objectifs de la communication, le contexte général et du point de vue de la communication, les dates clés du projet, les publics cibles, les supports et les moyens de communication, les actions de communication à conduire et leurs échéances.

## Comment mobiliser les ressources ?

Une bonne communication auprès des acteurs impliqués dans le projet contribue à mobiliser les énergies et les compétences vers les objectifs fixés. Elle n'est cependant pas suffisante. D'autres leviers de mobilisation doivent donc être actionnés :

1

2

3

4

5

- 1) L'implication des parties prenantes, en particulier dans la phase d'analyse, par le biais notamment de groupes thématiques placés sous la conduite de l'équipe de projet, permet de développer une vision partagée de l'existant, point de départ de l'appropriation par les parties prenantes des constats, des analyses et, en fin de compte, des solutions proposées.
- 2) Des séminaires de mobilisation, réunissant à échéances régulières, les responsables impliqués dans le projet, dans le but de valoriser certains résultats et de faire émerger, peu à peu, un sentiment d'urgence des changements souhaités
- 3) L'identification de personnes clés, capables potentiellement de freiner ou d'accélérer le déroulement du projet, à mobiliser de manière adéquate
- 4) L'accompagnement RH de personnes en difficultés, offrant un appui différencié en fonction des besoins et un coaching aux responsables

## Comment progresser ?

En plus des actions de communication et de mobilisation, un troisième axe facilitera le changement : la progression dans l'action. Il s'agit de mesurer concrètement les améliorations pressenties ou constatées dans le déroulement du projet et la mise en œuvre progressive des solutions choisies.

1

2

3

4

5

Il ne peut y avoir d'évolution sans évaluation. L'évaluation constitue donc le processus à la base de toute progression. Elle consiste à mesurer un écart entre ce qui est et ce qui devrait être.

L'évaluation peut porter sur :

- 1) Les résultats  
selon les livrables planifiés
- 2) Le déroulement  
à partir des règles établies
- 3) Les acteurs impliqués  
en fonction des rôles définis

Chaque action d'un projet peut faire l'objet d'une évaluation. On réalisera une évaluation plus formelle, voire écrite, au terme de chaque phase.

## Réflexion

1

2

3

4

● 5



- Mais est-ce différent dans le privé ?