

A high-angle photograph of a modern office interior. Four business professionals are seated around a long, white marble-top table. They are engaged in a meeting, with laptops open and documents visible. The room features large windows on the right, a glass railing on the left, and three large, white, spherical pendant lights hanging from the ceiling. The overall atmosphere is professional and collaborative.

**Planifier et conduire  
ses projets avec succès**

**Quelles sont les raisons pour lesquelles les projets des communes échouent ou coûtent plus chers que prévu? La cause est souvent un manque de planification ou un déficit dans leur gestion. Cela ne concerne pas uniquement les projets de grande envergure comme la construction d'une école ou un développement informatique conséquent. Les petites et moyennes communes, confrontées à une complexité croissante, sont mises à rude épreuve dans la gestion et l'achèvement de projets de tous types.**

### **Quand l'expérience et le savoir-faire font défaut**

Toutes les communes, grandes ou petites, doivent planifier et mettre en œuvre des projets dans le cadre de l'accomplissement de leurs tâches publiques. Qu'il s'agisse de la construction d'un nouveau bâtiment scolaire ou d'une salle polyvalente, d'un projet lié aux infrastructures d'assainissement ou d'approvisionnement en eau, de numérisation dans l'administration, de création d'une nouvelle structure d'accueil, d'acquisition d'un nouveau parc de véhicules de service, de la révision d'un règlement du personnel ou de la réalisation d'un plan climat, ce sont le plus souvent des projets uniques, parfois complexes et coûteux. De ce fait, le manque d'expérience préalable augmente de façon importante les risques liés au projet.

L'administration est généralement dotée de ressources et de compétences suffisantes pour réaliser les nombreuses tâches courantes qui lui reviennent. En revanche, elle manque souvent de ressources dédiées à la gestion et au suivi de ces projets, en particulier dans les petites communes. Dans ce cas, ces projets sont portés par les membres de l'exécutif qui ne disposent pas toujours de connaissances suffisantes en la matière. Sans relais au niveau de l'administration, les projets s'essoufflent et leur mise en œuvre est lente. Cela générant démotivation et frustration. Parce qu'ils n'ont pas été priorisés et planifiés correctement, les objectifs fixés dans le programme de législation ne peuvent pas être atteints.

### **Gouvernance de projet**

Comme les projets sont presque toujours réalisés à côté des tâches courantes d'une commune, il est nécessaire de mettre en place une gouvernance spécifique à même de les gérer et de les mener à bien. Un fonctionnement par projet au sein d'une administration requiert un travail de réflexion «stratégique» des autorités politiques: les membres de l'exécutif se focalisent sur la mise en œuvre d'un plan de législation par exemple et adoptent une approche plus globale par projet transverse. Des ressources humaines sont attribuées aux projets au-delà des dicastères et des lignes hiérarchiques, en fonction des compétences spécifiques des collaboratrices et des collaborateurs.

La mise en œuvre d'un projet requiert une structure minimale avec des rôles et des responsabilités clairement définis, ainsi qu'un périmètre établi qui touche souvent plusieurs domaines ou services. Le mandant (l'exécutif) a la responsabilité du projet, de son financement et de sa rentabilité. Le responsable du projet a la responsabilité de sa réalisation dans les délais et le périmètre impartis. D'autres rôles peuvent être ajoutés selon les besoins spécifiques, par exemple un Comité de pilotage représentatif des dicastères, un responsable de projet

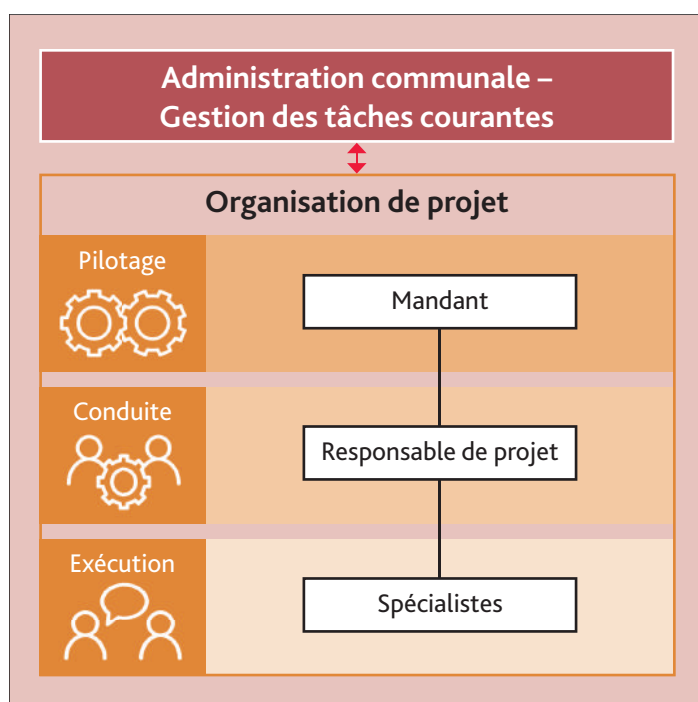




partiel, etc. Dans l'optique d'une bonne répartition des tâches, les rôles de mandant et de responsable de projet ne peuvent pas être assumés par la même personne. Le ou la responsable rapporte au mandant qui est responsable de la validation des étapes. Le mandant dispose d'une vue d'ensemble durant sa réalisation. La réussite du projet dépend également de l'agilité de la structure à s'adapter en permanence en fonction de son déroulement.

### Les conditions de base pour mener ses projets avec succès sont les suivantes:

- Sortir des silos des dicastères et organiser la transversalité.
- Créer la fonction de responsable de projet, fonction transverse qui sort des lignes hiérarchiques.
- Définir clairement les rôles et responsabilités, ainsi que le périmètre du projet.
- Acquérir des compétences de gestion de projet et former le personnel.



### La standardisation comme facteur de réussite

#### Une gestion de projet standardisée comporte des avantages:

- ▶ Application uniforme d'une méthode de gestion de projet qui apporte un engagement plus important dans son exécution;
- ▶ Amélioration de la planification des ressources en matière de personnel et de finances. Permet une base solide pour la définition des priorités et la prise de décision;
- ▶ Déroulement transparent des projets avec des jalons clairs jusqu'à l'achèvement du projet;
- ▶ Développement de l'organisation et documentation des expériences (bonnes pratiques);
- ▶ Aperçu de tous les aspects du projet en cours;
- ▶ Taux de réussite plus élevé et minimisation des risques liés aux projets.

Le premier défi consiste à identifier et à définir un projet en tant que tel. A cet égard, il est recommandé de définir clairement la notion de projet au sein de l'administration et d'identifier les projets comme tels dans le programme de législation et la planification annuelle des ressources (financières et humaines).

## Caractéristiques spécifiques des projets

### Un projet présente les caractéristiques suivantes:

- ▶ Durée limitée avec un début et une fin;
- ▶ Caractère unique;
- ▶ Complexe, avec des facteurs interdépendants;
- ▶ Ressources limitées (en personnel et matériel, financières);
- ▶ Risqué en raison du manque d'expérience et de son coût élevé.

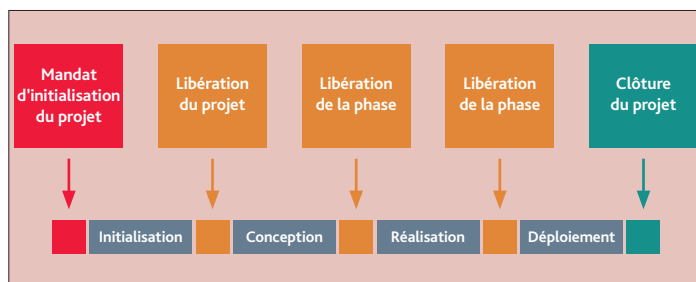
## Choisir une méthode

Il existe de nombreuses méthodes de gestion complexes et détaillées qui définissent un cadre de référence pour l'organisation, la planification et la conduite. Les étapes à respecter sont dans tous les cas similaires. Pour la suite de cette lettre, nous nous référerons à Hermès 5.1, méthode de gestion de projet souvent utilisée par les administrations publiques.

Divers logiciels de gestion de projet sont disponibles permettant de planifier les différentes étapes et attribuer les tâches plus facilement.

## Planification transparente des phases et des jalons

Un projet se déroule toujours en plusieurs phases. Un principe de base est de travailler du plus grossier au plus détaillé et en séquentiel: initialisation, conception, réalisation et déploiement. Le modèle des phases, aussi appelé modèle en cascade, constitue l'épine dorsale. Il structure son cycle de vie et crée les conditions nécessaires à sa réalisation. Chaque fin de phase est achevée par un jalon qui constitue la base de la phase suivante et la suite des opérations. Ces jalons correspondent à des contrôle qualité vérifiant l'état d'avancement du projet, la qualité de sa planification et sa mise en œuvre. Le modèle de phases constitue également une base pour la gestion financière du projet (lorsque la phase est contrôlée et validée, les fonds sont alloués à la phase suivante).



Graphique: Méthode Hermès 5.1 Manuel pour Manager

## Accord entre mandant et responsable de projet

Les objectifs du projet sont définis lors de la phase d'initialisation. Un mandat définit les exigences générales et constitue un accord entre le mandant et le ou la responsable de projet. Si une modification survient, le mandat de projet modifié doit être approuvé par le mandant.

### Contenu du mandat de projet:

- ▶ Situation de départ
- ▶ Objectif du projet et de la démarche
- ▶ Conditions cadres et délimitations
- ▶ Description de la solution envisagée
- ▶ Lien avec le programme de législation et la planification annuelle des ressources (en personnel et financières)
- ▶ Bases légales
- ▶ Ressources nécessaires pour la réalisation (financières et humaines)
- ▶ Economicité
- ▶ Planification des phases et des étapes, organisation
- ▶ Risques et mesures
- ▶ Résultats attendus

## Suivi de l'avancée du projet

Le «controlling» du projet (comparaison entre les objectifs et les résultats, pilotage et contrôle, introduction de mesures correctives) est une tâche du ou de la responsable de projet. Toutefois, les membres de l'exécutif communal et le mandant ont une responsabilité de surveillance et doivent donc être régulièrement informés. L'état du projet est analysé en fonction des délais, des coûts et de son degré d'avancement.

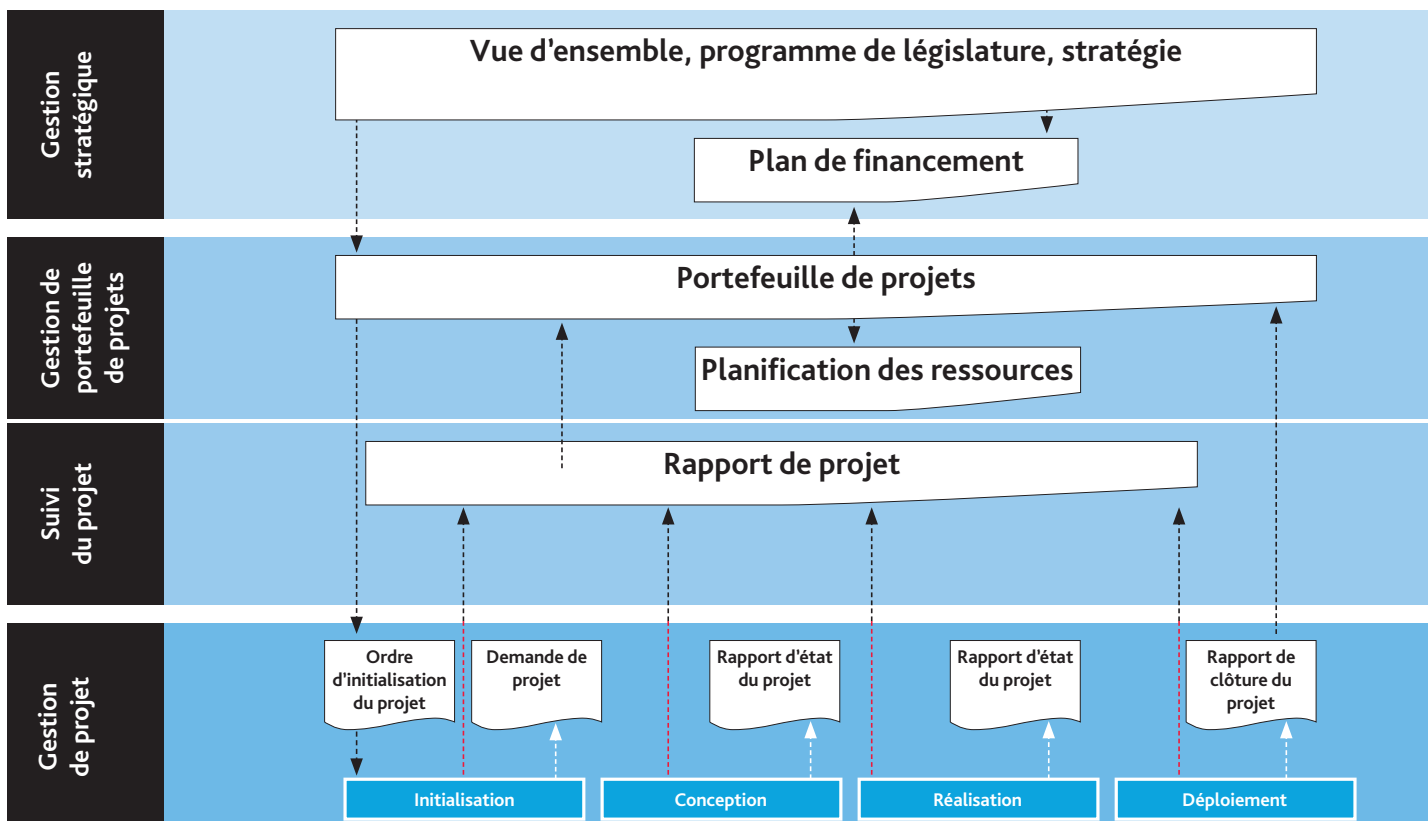
Le mandant joue un rôle important dans l'organisation. En se basant sur les rapports d'avancement, il est responsable de la validation de chaque phase et du lancement de la phase suivante. Ces rapports peuvent être écrits ou oraux lors de réunions de projet. Des outils peuvent être utilisés par le ou la responsable de projet pour le contrôle: planification des délais et diagramme de Gantt, contrôle des coûts, mesure du degré d'avancement, etc. Le résultat de ces analyses est ensuite présenté au mandant pour validation de la phase.

## De la gestion de projet au portefeuille de projets

Pour la gestion stratégique de la commune, il est essentiel de disposer en permanence d'une vue d'ensemble de tous les projets actuels, à venir et de leur statut. Ceux-ci sont présentés dans le portefeuille de projets. La gestion du portefeuille de projets a pour objectif de contrôler l'ensemble des projets à un niveau supérieur et de les piloter. En particulier, il est possible

de s'assurer de la disponibilité des ressources et de gérer les interdépendances entre les projets et entre les tâches.

La structuration des projets individuels selon une méthode uniforme est une condition centrale pour pouvoir gérer le portefeuille de projets de manière optimale et éviter ainsi une structuration de projets par silos, coûteuse en matières organisationnelle et financière.



## Conclusion

L'introduction d'une méthode de gestion de projets unique et sa réalisation selon des normes standardisées peuvent être perçues comme un surplus de travail. Cependant, l'utilisation intelligente d'instruments de gestion de projets permet l'inclusion de toutes les parties prenantes et un déroulement transparent et efficient. L'adoption d'une méthode de gestion de projets transverse peut également être une source de motivation supplémentaire au sein de l'administration et une mise en valeur des compétences spécifiques des collaboratrices et collaborateurs au-delà des liens hiérarchiques. Les facteurs de réussite suivants sont à considérer pour une gestion de projet efficace :

- ▶ Volonté et motivation de mener des projets de manière structurée et méthodique;
- ▶ Modèles de documentation uniformes (mandat de projet, évaluation finale du projet, etc);
- ▶ Documentation compréhensible au sein d'un manuel de projet

- ▶ Formation des collaboratrices, collaborateurs et membres de l'exécutif communal;
- ▶ Désignation d'une personne de référence au sein de l'administration qui garantit le respect de la gouvernance des projets;
- ▶ Coordination avec les autres systèmes de gestion et de communication de la commune: gestion du portefeuille de projets, programme de législature, planification annuelle des ressources, planification financière, planification des investissements, budget, plateformes de communication.

Les expertes et experts de BDO disposent d'une grande expérience dans la réalisation de différents projets et dans l'analyse de gouvernance. Nous vous conseillons volontiers en ce qui concerne les aspects méthodologiques et techniques de vos projets, ainsi que dans la structure organisationnelle à mettre en place pour les conduire avec succès. Nous pouvons également jouer le rôle de responsable de projet externe. Profitez de notre savoir-faire et d'un regard extérieur qualifié.

**BDO SA**

Aarau	062 834 91 91
Affoltern am Albis	043 322 77 55
Altdorf	041 874 70 70
Baden-Dättwil	056 483 02 45
Bâle	061 317 37 77
Berne	031 327 17 17
Bienne	032 346 22 22
Berthoud	034 421 88 11
Coire	081 403 48 48
Delémont	032 421 06 66
Frauenfeld	052 728 35 00
Fribourg	026 435 33 33
Genève	022 322 24 24
Glaris	055 645 29 30
Granges	032 654 96 96
Herisau	071 353 35 33
Lachen	055 451 52 30
Langenthal	062 919 01 70

Laufon	061 766 90 60
Lausanne	021 310 23 23
Liestal	061 927 87 00
Lugano	091 913 32 00
Lucerne	041 368 12 12
Monthey	024 479 06 10
Olten	062 387 95 25
Saint-Gall	071 228 62 00
Sarnen	041 666 27 77
Schaffhouse	052 633 03 03
Sion	027 324 70 70
Soleure	032 624 62 46
Stans	041 618 05 50
Sursee	041 925 55 55
Wetzikon	044 931 35 85
Zoug	041 757 50 00
Zurich	044 444 35 55