



Déploiement d'une gestion intégrée de la performance, de la transformation et de l'amélioration continue

Qu'est-ce qu'un projet?

Version: 12 décembre 2016



Introduction

1. L'approche de la gestion de projets
2. La définition d'un projet
3. Les caractéristiques d'un projet
4. Les critères de priorisation
5. La structure de gouvernance d'un projet
6. Les responsabilités des principaux acteurs
7. Les principales méthodologies utilisées



L'approche de la gestion de projet

La gestion de projet :

« L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés : d'envergure, de coûts, de délais, de qualité, de satisfaction du client et de satisfaction des participants. »



La définition d'un projet

Un projet :

- Fait référence à une date de début et une date de fin;
- Est d'une durée limitée;
- A des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels);
- Nécessite l'allocation de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles;
- Implique la réalisation d'un ou plusieurs livrables.



Les caractéristiques d'un projet

- Les projets:

- Ont un ou des **objectif(s)** définis et exposés pour atteindre un résultat clairement définis
- Sont **réalistes** et tiennent compte des exigences, ressources financières et humaines disponibles
- Sont limités dans le **temps** et dans l'espace. Ils ont un début et une fin et se déroule dans un contexte bien spécifiques
- Sont **complexes**, car ils peuvent faire appel à diverses compétences et impliquer divers acteurs qui possèdent ces compétences.



Les caractéristiques d'un projet (suite)

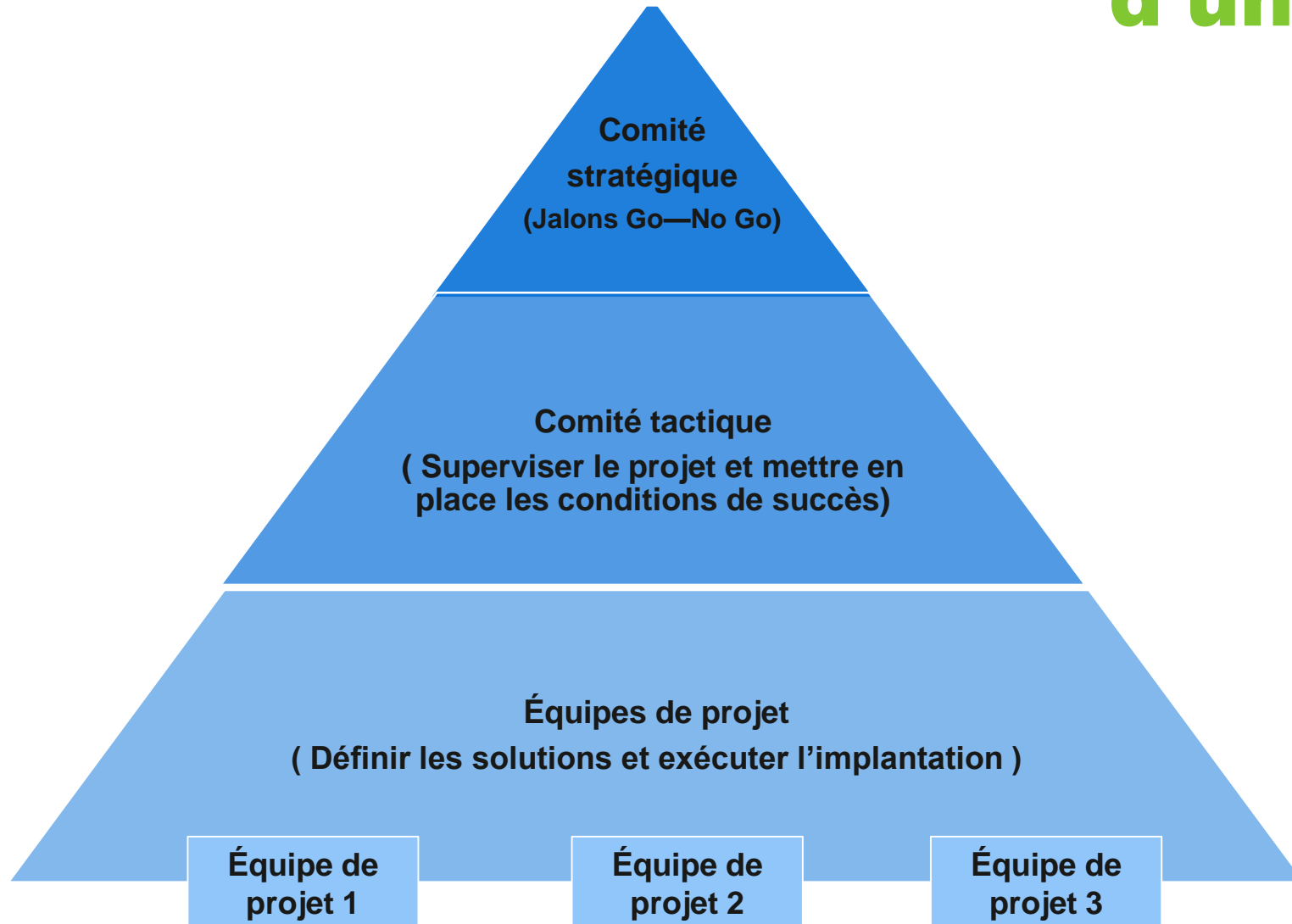
- Les projets:

- Sont **collectifs**. Ils sont conduits par une équipe et impliquent diverses parties prenantes.
- Sont **uniques**, car ils naissent d'une nouvelle idée et apportent une réponse à un problème/besoin dans un contexte spécifique.
- Sont une **aventure en soi** de par leur nature différente et novatrice.
- Sont **évalués** selon des objectifs mesurables.
- Sont constitués de **plusieurs phases** distinctes et identifiables.

Les critères de priorisation d'un projet

Critères	Définitions
Impératifs	La provenance : MSSS, obligations légales, organisme d'accréditation, commissaire, etc.
Attentes directions	Parmi l'ensemble des objectifs annuels du demandeur, ce projet est-il la priorité de sa direction? Parmi les objectifs du CIUSSS, ce projet est-il une priorité organisationnelle?
Complexité	Les contraintes organisationnelles, le contexte réglementaire, le niveau d'expertise élevé des tâches à effectuer, le nombre d'étapes du processus, le nombre de secteurs et d'intervenants impliqués et la imprévisibilité des solutions
Facteurs de risques	Le nombre de parties prenantes, les champs de forces complexes et restrictifs, un sentiment d'urgence inconnu ou non partagé - et/ou l'influence limitée du promoteur sur les parties prenantes.
Pertinence	Est-ce que le projet vise une amélioration de l'efficacité, de l'efficacité, de la sécurité et de l'équité des soins et services offerts à la clientèle?
Gains	Gain de performance: utiliser les bonnes ressources à bon escient. Gain financier: baisse d'inventaire, diminution de la main d'œuvre ou augmentation d'entrée d'argent.

La structure de gouvernances d'un projet



La structure de gouvernance d'un projet

Instances	Responsabilités
Comité stratégique	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les orientations du projet• Prendre connaissance du tableau de bord de suivi du projet• Prioriser les opportunités du projet en fonction des priorités organisationnelles
Comité tactique	<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les stratégies de mise en œuvre du projet• Prendre les décisions nécessaires au bon déroulement des projets, régler les problèmes en suspens et prendre en charge les risques• S'assurer de la disponibilité des ressources requises au bon fonctionnement du projet et de l'atteinte des échéanciers fixés• Préparer l'organisation à accueillir les livrables issus du projet• Approuver tous les biens livrables du projet, les points en suspens et les demandes de changements• Assigner les ressources selon le calendrier de réalisation et la nature des travaux.
Équipe de projet	<ul style="list-style-type: none">• Partager ses connaissances du processus actuel• Définir les solutions requises pour atteindre les objectifs du projet• Implanter des solutions concrètes• Promouvoir les nouvelles façons de faire• Faciliter le changement• Obtenir la rétroaction du personnel sur les changements qui les concernent• Communiquer l'avancement du projet à ses collègues

Les responsabilités des principaux acteurs

Acteurs	Responsabilités
Promoteur/ cadre supérieur/ mandataire	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la cohérence des objectifs du projet avec les orientations stratégiques du CIUSSS • Soutenir le leader tout au long du projet • Être imputable de la mise en place des conditions de succès du projet et de sa réussite • Adresser les impacts sur les autres services et directions concernés dès qu'il en est informé • Éliminer les barrières/embuches tout au long du projet • Maintenir des liens avec les différentes instances pour faciliter l'avancement du projet • Être imputable des résultats et de leur maintien • Assurer la pérennité du projet
Leader/cadre supérieur ou intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> • Être responsable de la réalisation du projet • Prendre en charge les phases implanter et contrôler (gardien du processus optimisé) • Coordonner et être responsable de la rédaction du plan d'implantation • Favoriser l'appropriation du plan d'action par les membres de l'équipe • Transmettre au promoteur toutes embuches relatives à la réalisation du projet • S'assurer de mettre en place des conditions nécessaires pour créer un climat de travail propice à la réalisation du projet • S'assurer de faire le lien avec les intervenants en soutien et les parties prenantes du projet • Maintenir dans le temps l'approche d'amélioration continue des processus révisés
Chargé de projet /conseiller /facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir et accompagner les promoteurs dans la définition et l'élaboration de leur projet • Soutenir et accompagner les leaders dans toutes les étapes de réalisation du projet incluant l'élaboration d'un plan d'implantation et de contrôle • Adapter et offrir des outils d'appropriation en amélioration de la performance • Assurer les liens avec les partenaires internes et externes • Réaliser un suivi de l'état d'avancement du projet et le présenter au comité tactique du projet • Évaluer ses interventions en s'appuyant sur les critères et indicateurs de performance établis



Les principale méthodologies utilisées

Gestion de projet PMI

Projet de grande envergure - implantation d'une solution

Démarrage

Charte de projet, Analyse des parties prenantes, structure de projet

Planification

SDP ou WBS, plan de projet

Exécution et contrôle

État d'avancement, demande de changements

Clôture

Bilan et leçons apprises, transfert aux opérations

DMAIC Lean Six Sigma

Projet impliquant les acteurs terrains pour la recherche de solutions

Définir

Charte ou A3, analyse des parties prenantes, structure de projet

Mesurer-Analyser-Innover

Plan d'intervention, VOC, VOE, VOP, Diagnostic, Kaizen, plan d'implantation

Implanter

État d'avancement, fiche de contrôle et plan de contrôle

Contrôler

Post-mortem et leçon apprises

PDCA

Boucles d'amélioration continue ou initiatives d'amélioration

Planifier

A3

Déployer

A3

Contrôler - Ajuster

A3

Techniques d'animation de groupe et de résolution de problèmes (ex: animation d'une journée de réflexion)



Des questions?

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal*

Québec 



CIUSSS
de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

www.ciusss-estmtl.gouv.qc.ca

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal*

Québec 