



Commune de Val-de-Ruz

Conseil communal

ORGANISATION ET MISE EN PLACE DES STRUCTURES DE LA COMMUNE DE VAL-DE-RUZ ET CRÉATION D'UNE RÉSERVE AFFECTÉE

Rapport du Conseil communal au Conseil général
à l'appui d'un projet de règlement

Version : 3.0

Date : 3.12.2012

Révisions

Date	Version	Description	Auteur(s)
22.11.2012	1.0	Création du document	CHS, ALB
26.11.2012	2.0	Version mise à jour pour la Commission de gestion et des finances, sur la base de la consultation interne et de la discussion au Conseil communal	CHS
3.12.2012	3.0	Document adopté par le Conseil communal et transmis au Conseil général	CHS, ALB

Table des matières

1.	L'essentiel en bref	4
2.	Huit défis pour demain	4
3.	Une administration au service du citoyen-usager	5
4.	Une organisation basée sur les processus.....	5
4.1.	Gestion financière	6
4.2.	Patrimoine et infrastructures	6
4.3.	Investissements	7
4.4.	Achats et logistique.....	7
4.5.	Ressources humaines.....	7
5.	Concept informatique.....	8
6.	Organisation des travaux de redéploiement de la commune	9
6.1.	Une conduite partenariale	9
6.2.	Participation du personnel communal	10
6.3.	Management par projet.....	10
6.4.	Estimation des coûts de la réorganisation.....	11
6.5.	Financement	12
7.	Procédure de vote	13
8.	Conclusion.....	14
9.	Projet de règlement sur l'organisation et la mise en place des structures de la commune Val-de-Ruz	15

Annexe : Plateforme de management par projets : manuel de mise en œuvre

Monsieur le président,
Mesdames les conseillères générales, Messieurs les conseillers généraux,

1. L'essentiel en bref

De gros défis attendent notre nouvelle commune. Le redéploiement de nos prestations est le premier d'entre eux. Il nous offre par ailleurs l'occasion unique de mettre en place une gestion moderne, axée sur les besoins du citoyen-usager, une organisation basée sur des processus standardisés ayant fait leurs preuves dans d'autres collectivités publiques et des outils informatiques performants.

Pour ces raisons, la mise en place des structures de Val-de-Ruz est un projet important pour les autorités politiques et l'administration communale. C'est pourquoi, dans une démarche originale, le Conseil communal propose à votre Autorité de fixer l'organisation et la conduite de ce projet dans un règlement. Sur le plan opérationnel, ce cadre sera mis en œuvre dans l'administration communale avec des outils de gestion de projet standardisés réunis dans un manuel qui figure en annexe pour votre information.

Les investissements induits par le redéploiement de nos prestations peuvent être estimés à un montant de quelque quatre millions de francs échelonnés sur une période de quatre ans. Le Conseil communal vous propose de les couvrir par la constitution d'une réserve affectée, alimentée par une partie de l'aide à la fusion de 13,05 millions de francs qui sera versée par l'Etat de 2013 à 2015.

2. Huit défis pour demain

Le 4 juillet 2012, le Comité de transition composé de représentants des communes actuelles a transmis au Conseil communal de Val-de-Ruz la conduite des travaux d'organisation de la nouvelle commune initiés depuis la votation sur la convention de fusion. Notre Conseil a été impressionné par la qualité des réflexions et des propositions qui lui ont été soumises par les groupes constitués par le Comité de transition.

Outre ces éléments, les actions menées par notre Conseil durant le second semestre 2012 se sont inspirées du chapitre 3 du *Rapport commun des Conseil communaux aux Conseil généraux à l'appui de l'adoption de la convention de fusion*, du 21 mars 2011. Y sont en effet énumérés les huit défis principaux que la nouvelle commune de Val-de-Ruz devra relever dans les années à venir, à savoir :

- 1) Atteindre une taille suffisante permettant de gérer les affaires communales de manière plus efficiente et plus professionnelle ;
- 2) Améliorer la gouvernance pour être proactif et non seulement réactif ;
- 3) Renforcer le poids de la région Val-de-Ruz sur la scène politique cantonale ;
- 4) Raffermer l'autonomie communale en reprenant les tâches effectuées dans les syndicats intercommunaux ;
- 5) Assumer de nouvelles compétences qui peuvent être déléguées par le canton ;

- 6) Réussir des économies d'échelle en raison de coûts de fonctionnement réduits ;
- 7) Améliorer les prestations communales ;
- 8) Préserver l'attractivité de la région en termes de qualité d'habitat et de développement territorial.

L'organisation générale des dicastères constitue une première réponse à ces défis. Il en va de même de la volonté du Conseil communal de fonctionner en délégations, afin de renforcer les complémentarités et les liens de transversalité entre les groupes de tâches et les unités administratives communales. Mais ce n'est pas tout...

3. Une administration au service du citoyen-usager

En effet, le Conseil communal a rapidement constaté qu'il était nécessaire de mettre le citoyen-usager au centre des réflexions concernant l'organisation de la future commune. C'est pourquoi il propose de développer un modèle basé sur les prestations et les processus de travail, plutôt que sur les structures chargées de les délivrer et de les mettre en œuvre.

L'organisation qui découle de ce modèle est souple et peu hiérarchisée. Elle met l'accent sur les compétences des collaborateurs-trices, la formalisation des processus de travail, la collaboration entre les unités administratives et la satisfaction des usagers. Elle vise la qualité et l'efficacité, c'est-à-dire l'efficacité au coût le plus bas possible. Elle vise l'excellence dans un souci d'amélioration constante, par exemple à travers les groupes d'usagers proposés dans le projet de règlement général soumis à votre Autorité.

Le fonctionnement d'une telle organisation passe néanmoins par un système d'information moderne et performant, capable d'intégrer et de synthétiser les informations relatives à une prestation pour faciliter la relation avec le citoyen-usager, d'automatiser les processus de travail répétitifs, de chiffrer le coût des prestations, à travers une comptabilité analytique, ou de produire des indicateurs permettant de mesurer la qualité d'une prestation ou d'en prévoir l'évolution.

Par ailleurs, l'organisation envisagée doit être à l'écoute des besoins des usagers. Ainsi les horaires des guichets seront-ils adaptés aux modes de vie de notre société. Il s'agit encore de suivre l'évolution technologique en offrant un maximum de services, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sur Internet, comme la location d'infrastructures, la consultation de documents et règlements publics, l'obtention et le paiement de documents administratifs, l'annonce de changements administratifs ou encore l'e-facture.

4. Une organisation basée sur les processus

A partir des démarches effectuées par le Comité de transition et les groupes de travail des administrateurs communaux, le Conseil communal a rapidement pu constater que l'organisation de

la future commune allait reposer sur cinq processus centraux sur lesquels se grefferaient les autres groupes de tâches.

4.1. Gestion financière

La gestion financière, qui intègre la planification financière, le processus budgétaire, le contrôle de gestion, la comptabilité générale et la comptabilité analytique, constitue le premier de ces processus centraux. L'organisation de l'administration prévoit ainsi de concentrer les opérations qui en découlent au sein du dicastère des finances, ceci afin de créer les conditions-cadres qui permettront d'atteindre l'équilibre durable visé par l'article 22 de la convention de fusion et de mettre en œuvre, au sein de l'administration communale, les dispositions financières qui sont proposées à votre Autorité au chapitre 6 du projet de règlement général.

Par ailleurs, les collectivités publiques neuchâtelaises devront introduire, dès 2014, le nouveau Manuel de comptabilité harmonisé 2 (MCH2) adopté par la Conférence suisse des directeurs cantonaux des finances (CDF) en 2008. Une mise en œuvre coordonnée pour l'ensemble des communes neuchâtelaises est à l'étude au sein de la Conférence des directeurs communaux des finances de l'Association des communes neuchâtelaises (CDC-finances). Toutefois, le processus de fusion offre ici une excellente opportunité de réaliser cette importante réforme dès 2013 et de faire de Val-de-Ruz une commune-pilote à l'échelle de notre canton.

L'organisation financière prévue pour notre commune anticipe déjà cette évolution. Mais le MCH2 passe aussi par un système informatique comptable moderne adapté aux besoins des communes. Celui-ci a fait l'objet d'un appel d'offres conduit par le Centre électronique de gestion de la Ville de Neuchâtel (CEG), pour les communes neuchâtelaises. Il convient de relever que la commune de Val-de-Ruz participe au comité d'évaluation des différents systèmes.

Le MCH2 exigera enfin un renforcement des compétences en matière de comptabilité. Il s'agira ici, non pas d'engager du personnel supplémentaire, mais de former nos collaborateurs-trices, ainsi que les membres des autorités politiques.

4.2. Patrimoine et infrastructures

La gestion du patrimoine financier et administratif, ainsi que celle des infrastructures constitue un autre processus central important pour notre commune.

Dès le début 2013, il s'agira d'inventorier ce patrimoine, d'en établir la valeur, son état, son affectation et son usage selon des critères standardisés. Ces informations permettront ensuite d'estimer avec une plus grande précision les loyers, les charges courantes et d'entretien, tout en offrant une base fiable pour la planification des investissements. Elles offriront encore une base de décision précieuse pour déterminer l'usage futur ou la vente de certains biens du patrimoine financier.

Par ailleurs, cet inventaire permettra de simplifier la mise à disposition de certaines infrastructures, comme des salles de réunion et de conférences, des installations sportives ou des salles de fêtes. Le Conseil communal prévoit ainsi d'offrir une plateforme de location en ligne, sur laquelle pourraient être intégrés des références à d'autres prestations. Par exemple des offres d'hébergement ou de services traiteurs dynamiseraient à la fois le commerce local et l'offre de locations.

4.3. Investissements

Le Conseil communal souhaite également se donner les moyens de mieux planifier nos investissements. Comme nous l'avons vu, l'inventaire de notre patrimoine constitue la première étape.

La seconde consiste à mettre en œuvre, dans l'ensemble de l'administration, des outils standardisés de gestion de projet, basés sur le manuel qui figure en annexe, et de planification dans l'ensemble de l'administration. Les autorités politiques disposeront ainsi d'un outil transparent de pilotage, pour l'exécutif, et de surveillance, pour le législatif, qui leur permettra de mettre en perspective les décisions qu'elles sont invitées à prendre en matière d'investissement.

4.4. Achats et logistique

D'importantes économies d'échelle peuvent être réalisées par la mise en place de contrats et de processus d'achats standardisés, sans diminution des prestations. Là encore, le Conseil communal n'entend pas tout réinventer. C'est pourquoi des contacts ont d'ores et déjà été pris pour collaborer étroitement avec le Service des achats, de la logistique et des imprimés (SALI) de l'Etat qui appuie déjà d'autres communes, comme Val-de-Travers et La Chaux-de-Fonds.

Toutefois, un certain nombre de processus logistiques devront être identifiés et mis en œuvre au sein même de la commune. Il en va ainsi, par exemple, de l'économat scolaire qui devra être réorganisé durant le premier semestre 2013 pour satisfaire aux nouvelles exigences de l'Etat.

4.5. Ressources humaines

La réussite du processus de fusion repose largement sur le personnel. Le Conseil communal en est conscient. C'est pourquoi il entend faire de notre commune un employeur fiable, respectueux de ses collaborateurs-trices. Il souhaite aussi créer un cadre attractif en matière de conditions de travail et de développement personnel.

Pour y parvenir, notre commune devra disposer d'outils de gestion des ressources humaines standardisés et communs à l'ensemble des dicastères. Il en est par exemple ainsi du suivi des collaborateurs-trices, à travers des entretiens de développement ou des bilans de compétences, du suivi de l'absentéisme, de mesures de santé ou de sécurité au travail, etc. Nos collaborateurs-trices doivent aussi bénéficier de conseils et de formations complémentaires pour offrir les prestations attendues par nos concitoyen-ne-s, nos entrepreneurs et nos hôtes.

La mise en œuvre d'une telle politique passe par une centralisation des données administratives – contrats de travail, paiement des salaires, etc. C'est pourquoi le Conseil communal envisage, là encore, de concentrer la gestion des ressources humaines au sein d'une seule unité administrative.

5. Concept informatique

Le processus de fusion et les travaux qui en découlent offrent une occasion unique de repenser notre système informatique et de démarrer avec une infrastructure moderne, structurante, performante, intégratrice et évolutive. Le Conseil communal voit dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication d'importants gains d'efficacité et de qualité dans les relations avec les usagers. D'ores et déjà, le Conseil communal a pris la décision de faire de Val-de-Ruz une commune « sans-papier », pour toutes les transactions internes à l'administration et, autant que possible, dans ses relations avec les citoyens-usagers.

Par ailleurs, le Conseil communal a défini, sur le plus long terme, un concept informatique qui repose sur trois niveaux, étroitement intégrés :

- 1) Une plateforme centrale, constituant le socle du système d'information et intégrant l'ensemble des processus décrits ci-dessus au point 4 ;
- 2) Des applications-métiers spécifiques à certaines tâches, à l'instar des outils utilisés dans la gestion des permis de construire ou de l'aide sociale, reliées pour certaines informations à la plateforme centrale ;
- 3) Des interfaces avec l'utilisateur offrant des services vingt-quatre heures sur vingt-quatre, via le Guichet sécurisé unique des collectivités neuchâteloises ou des sites internet *ad hoc*.

Le fonctionnement de ce concept peut être comparé, dans sa mise en œuvre, à celui d'un portail d'achat en ligne qui permet au client de passer sa commande. Derrière le portail, la commande déclenche automatiquement le processus logistique avec la préparation, l'envoi du colis et la gestion des stocks, ainsi que le processus de facturation. Si la commande n'est pas honorée, le système comptable lance automatiquement le processus de rappel, puis de recouvrement.

Outre les prestations centrales, le concept prévoit une gestion numérisée complète du territoire et des dossiers d'urbanisme. Certaines communes et le MultiRuz disposent déjà de tels outils qu'il s'agit de généraliser à l'ensemble de Val-de-Ruz. Il est également envisagé d'y intégrer la gestion des écoles.

La réalisation technique du concept informatique sera confiée au Centre électronique de gestion (CEG) sur la base d'une convention avec la Ville de Neuchâtel. Le CEG est un partenaire de longue date des communes qui offre un ensemble de prestations reconnues à un prix compétitif. Il est en outre habitué des contraintes légales qui règlent le traitement des données dans le secteur public.

6. Organisation des travaux de redéploiement de la commune

L'organisation de la nouvelle commune doit être mise en place sans que la population vaudruzienne n'ait à en subir de désagréments. C'est le défi principal auquel seront confrontées les autorités et l'administration dans les mois qui viennent. Ce défi est d'autant plus important qu'il s'agit du plus vaste processus de fusion jamais réalisé en Suisse !

C'est pourquoi le Conseil communal propose à votre Autorité d'organiser le redéploiement de nos prestations, d'une part, et d'en assurer le financement, d'autre part, dans un règlement *ad hoc*.

Cette méthode permet également de tenir compte des conditions particulières à une administration publique. En effet, une restructuration est habituellement plus lente dans le secteur public que dans le secteur privé, ceci en raison du fonctionnement des institutions, du respect des droits démocratiques, de contraintes légales ou de la concertation entre des intérêts divergents.

Par conséquent, il est très peu probable que la réorganisation de notre nouvelle commune soit terminée dans un délai d'une année. La majeure partie des gros travaux pourra raisonnablement être réalisée durant la première législature, avec des ajustements et des consolidations dans les années qui suivent. C'est pourquoi le Conseil communal propose que le projet de règlement qui vous est soumis ait un effet jusqu'à fin 2016.

6.1. Une conduite partenariale

Toutes ces raisons ont amené le Conseil communal à privilégier le partenariat, comme principe de conduite, à l'article 2 du projet de règlement. Le Conseil communal y voit un engagement fort des autorités politiques et de l'administration pour réussir ensemble le processus de fusion et atteindre les objectifs visés par l'article 3 du projet de règlement.

Le cadre du partenariat esquissé à l'article 2 est ensuite décrit de manière plus détaillée dans les articles 5 à 9. Ainsi le Conseil général (art. 5) sera-t-il appelé à valider les objectifs annuels et à allouer les moyens nécessaires à leur réalisation, lors de l'adoption du budget. Un état des travaux lui sera adressé au moins une fois par année.

La Commission de gestion et des finances du Conseil général (art. 6) sera quant à elle chargée du suivi régulier des travaux de réorganisation. Elle sera même associée à la définition des objectifs et à la planification des ressources engagées. Elle sera invitée à préavisier les objectifs annuels et les moyens alloués, à l'attention du Conseil général.

Le Conseil communal (art. 7) sera chargé du pilotage. Il veillera à la réalisation des projets au sein de l'administration communale. Le Conseil communal a d'ores et déjà pris toutes les dispositions utiles pour assumer cette tâche parallèlement à la conduite ordinaire des affaires. Il consacrerait ainsi une demi-journée par semaine à la coordination du processus de réorganisation.

Le Conseil communal sera appuyé par l'administrateur de l'organisation et du système d'information qui, en sa qualité de coordinateur de projet (art. 8), sera chargé de la direction et de la coordination opérationnelle des travaux, sur la base des décisions prises par le Conseil communal. Enfin, la conduite des opérations de réorganisation sera soutenue par les cinq unités centrales de l'administration.

6.2. Participation du personnel communal

Le projet de règlement ne prévoit pas explicitement la manière dont le personnel communal sera impliqué dans le processus de réorganisation. Toutefois, le Conseil communal est conscient des incertitudes et des craintes que peut susciter une réorganisation de l'ampleur de celle que nous nous apprêtons à mener. C'est pourquoi il entend soigner la communication interne. C'est aussi la raison pour laquelle il s'est engagé à clarifier la situation du personnel communal avant le 31 décembre 2012.

Par ailleurs, le Conseil communal réitère sa volonté d'entretenir une relation suivie avec le personnel communal selon les lignes directrices ci-dessous :

- 1) Le Conseil communal entretient des relations directes avec ses collaborateurs-trices.
- 2) Les travaux de conception et d'organisation de la nouvelle commune sont menés avec la participation du personnel administratif, technique et enseignant.
- 3) Le recours à des consultants externes est exceptionnel et limité à des questions spécifiques, pour lesquelles il n'existe aucune compétence interne.
- 4) Les fonctions créées dans la nouvelle organisation font l'objet d'un cahier des charges standardisé.
- 5) Elles sont repourvues à l'interne et offertes prioritairement aux collaborateurs-trices actuelles sur la base de procédures de recrutement standardisées, afin de respecter le principe de l'égalité de traitement.
- 6) Des formations complémentaires sont offertes aux titulaires de certaines fonctions pour satisfaire aux exigences particulières à leur cahier des charges.

6.3. Management par projet

Pour être mis en œuvre avec succès et suivi d'effets, le projet de règlement qui vous est soumis doit être prolongé par le recours à des outils standardisés au sein de l'administration communale. Le Conseil communal entend ainsi introduire le « management par projets », comme le font d'autres collectivités publiques ou le secteur privé, mais en l'adaptant à notre commune.

Aussi le Conseil communal a-t-il chargé l'administrateur de l'organisation et du système d'information d'élaborer un manuel de gestion par projets, à l'attention de notre administration, que vous voudrez bien trouver, pour votre information, en annexe au présent rapport. Une formation appropriée et la mise à disposition d'outils informatiques accompagneront la mise en œuvre de ce document.

**Organisation et mise en place des structures de la commune de Val-de-Ruz
et création d'une réserve affectée**

Version : 3.0

Rapport du Conseil communal au Conseil général
à l'appui d'un projet de règlement

Date : 3.12.2012

Le Conseil communal tient à souligner toute l'importance que revêt une conduite structurée, méthodique et rigoureuse dès le départ. En effet, il tient à éviter que l'administration communale ne s'épuise inutilement dans des démarches nombreuses et spontanées, partant dans toutes les directions. Il craint également que, faute de coordination d'ensemble, certains projets ne s'enlisent ou ne finissent par être abandonnés d'eux-mêmes. La méthode proposée a l'avantage d'être simple et de pouvoir être réalisée avec les outils bureautiques à disposition. Elle permet de limiter les risques et de maîtriser les coûts de la réorganisation. On ne rappellera en effet jamais assez que tout projet a un coût financier interne ou externe.

6.4. Estimation des coûts de la réorganisation

La réorganisation de la commune engendre des charges extraordinaires, avoisinant quatre millions de francs sur quatre ans et qui iront en diminuant sur la période 2013 à 2016, comme l'illustre le tableau 1. Les évaluations prévues pour 2013 ont été intégrées au budget ; celles des années 2014 à 2016 sont incluses dans la planification financière.

Tableau 1: Planification des charges de redéploiement de la commune de Val-de-Ruz, en CHF, TVA comprise

	B2013 ^{*)}	PF2014	PF2015	PF2016	Total
<i>Encadrement du projet</i>	212'176	220'000	220'000	85'000	737'176
Chef de projet	162'176	170'000	170'000	85'000	587'176
Appui au chef du projet	50'000	50'000	50'000		150'000
<i>Redéploiement informatique</i>	393'000	268'000	145'000	106'000	912'000
Reprise des données	65'000	33'000			98'000
Gestion électronique des données	60'000	60'000	30'000		150'000
Renouvellement du parc	55'000	55'000	55'000	51'000	216'000
Logiciels	178'000	100'000	50'000	50'000	378'000
Réseau et téléphonie	35'000	20'000	10'000	5'000	70'000
<i>Redéploiement des domaines centraux</i>	322'950	347'000	297'000		966'950
Gestion des ressources humaines	139'000	140'000	140'000		419'000
Appui à l'introduction du MCH2	26'300	27'000	27'000		80'300
Archivage	25'000	50'000			75'000
Gestion du patrimoine	132'650	130'000	130'000		392'650
<i>Redéploiement des prestations</i>	395'000	335'000	190'000	122'000	1'042'000
Consolidation de la numérisation du territoire	60'000	120'000	80'000	40'000	300'000
Réorganisations conduites par les dicastères	180'000	120'000	60'000	60'000	420'000
Mise en place du site et des outils internet	30'000	20'000	10'000		60'000
Réaménagement de locaux	100'000	25'000	25'000	12'000	162'000
Frais de formation	25'000	50'000	15'000	10'000	100'000
<i>Divers et imprévus</i>	125'000	100'000	75'000	24'000	324'000
Total	1'448'126	1'270'000	927'000	337'000	3'982'126

^{*)} Les montants figurant dans cette colonne sont inclus dans le projet de budget 2013

Le coût de la réorganisation peut être comparé à un investissement qui devrait permettre de gagner des effets de synergies, de dégager des économies pérennes et d'éviter des dépenses nouvelles. Ainsi, la modernisation de nos outils informatiques devrait-elle permettre d'améliorer l'efficacité de l'administration communale, en supprimant des tâches répétitives et fastidieuses, pour qu'elle se consacre davantage aux prestations délivrées à la population.

Les estimations présentées sur le tableau 1 incluent la TVA pour des prestations externes de nature technique, par exemple dans le domaine informatique. Elles comprennent également les charges internes de personnel engendrées par la réorganisation des prestations communales. Les frais inhérents à certaines réformes sont parfois répartis sous plusieurs chapitres : l'introduction du MCH2 ne se limite pas seulement à l'appui fourni par la comptabilité centrale ; elle comprend également des montants inclus dans les frais de formation du personnel communal ou dans le redéploiement informatique.

Le tableau 1 constitue une synthèse générale : le management par projet permettra de le détailler, projet par projet, à l'intention du Conseil communal et de votre Autorité.

6.5. Financement

Au chapitre 6.6 et dans les remarques concernant le budget prévisionnel, en page 90, le *Rapport commun des Conseils communaux aux Conseils généraux à l'appui de la convention de fusion* du 21 mars 2011, rappelle que le budget prévisionnel « définit la ligne directrice financière pour la nouvelle commune ; c'est le fil rouge qui doit permettre d'équilibrer les comptes de fonctionnement à moyen terme et de déterminer le coefficient fiscal. Il ne doit pas être confondu avec le budget 2013. » Le budget prévisionnel offre une photographie de ce que pourrait être le budget de la commune de Val-de-Ruz, au terme des réorganisations liées au processus de fusion. Il ne fournit donc aucune évaluation des investissements et des coûts initiaux induits par le redéploiement des prestations communales. Le comité de fusion avait d'ailleurs explicitement renoncé à évaluer les investissements, en raison de la complexité de l'exercice, dans son commentaire de l'article 20 du projet de convention, en page 48 du rapport.

Pour assurer le financement de la réorganisation de notre commune, le Conseil communal s'est demandé s'il devait solliciter de la part de votre Autorité un crédit d'engagement *ad hoc* ou prélever une part de l'aide à la fusion versée par l'Etat, pour créer une réserve affectée, avec une utilisation échelonnée sur les années 2013 à 2016.

Il faut rappeler que l'aide à la fusion est explicitement évoquée mais de manière très générale à l'article 23, alinéa 1, de la convention : « L'aide de l'Etat à la fusion sera déterminée une fois la convention adoptée par tous les Conseils communaux ». Le second alinéa précise qu'elle sera versée à partir du 1^{er} janvier 2013.

Le rapport à l'appui de la convention esquisse, en page 99, une utilisation possible de l'aide à la fusion : la somme de 13,05 millions de francs versée par l'Etat pourrait être affectée au

remboursement de la dette, afin de réduire la charge d'intérêts. Mais il s'agit davantage d'un scénario envisagé dans le budget prévisionnel que d'une injonction à l'attention des futures autorités communales.

Le principe et le montant des aides d'encouragement versés par l'Etat sont fixés par loi sur le fonds d'aide aux communes (LFAC), du 3 décembre 2001, et son règlement d'application (RALFAC), ainsi que par le décret relatif à l'utilisation du solde du fonds destiné aux réformes de structures des communes, du 26 mars 2006. Or, ces trois textes ne règlent pas non plus de manière explicite l'utilisation des montants alloués au titre des aides à la fusion.

Il faut rappeler que ces dernières font partie des aides d'encouragement prévues dans la LFAC et, selon l'article 13, alinéa 4, du RALFAC, elles « *concernent aussi bien les frais d'étude que le subventionnement des fusions elles-mêmes* ». On peut en déduire que ledit subventionnement vise à compenser ou à atténuer les charges financières extraordinaires occasionnées par le processus de fusion lui-même, au même titre, d'ailleurs, que les frais d'étude d'une fusion constituent une charge extraordinaire pour les communes concernées. On peut inclure, par exemple, dans ces charges extraordinaires issues d'une fusion des frais de déménagement ou de réaménagement de locaux administratifs, ainsi qu'un redéploiement informatique ; ce ne serait toutefois pas le cas du remplacement d'un bus destiné au transport scolaire.

Pour vérifier si son interprétation était fondée, le Conseil communal a sollicité l'avis du Service des communes (SCOM) qui a préféré à un crédit d'engagement la constitution d'une réserve affectée alimentée par un prélèvement sur la fortune compensée par l'aide à la fusion. Le SCOM a confirmé l'appréciation du Conseil communal en rappelant que cette réserve ne devait couvrir que les coûts du redéploiement des prestations communales, pour rester dans l'esprit de la législation cantonale.

Par rapport à un crédit d'engagement, la solution qui vous est proposée présente en outre l'avantage de ne pas devoir recourir à l'emprunt et de ne pas aggraver le compte de fonctionnement de charges d'amortissement et d'intérêts supplémentaires.

7. Procédure de vote

Le projet de règlement général ne prévoit pas explicitement si le Conseil général doit approuver ou non la constitution d'une réserve affectée à la majorité qualifiée.

Comme le Conseil communal l'a relevé ci-dessus, la réserve affectée doit couvrir les charges extraordinaires générées par le redéploiement de nos prestations, des charges qu'il aurait été possible de financer par un crédit d'engagement de 4 millions de francs, pour une durée de quatre ans.

Pour cette raison et comme la limite d'un million de francs est dépassée, le Conseil communal vous propose d'appliquer, dans le cas présent et par analogie avec un crédit d'engagement, l'article 6.6, lettre c), du projet de règlement général et de voter le présent règlement à la majorité qualifiée.

8. Conclusion

Le processus de fusion nous offre l'opportunité unique de mettre en place, dès le départ, une commune moderne, efficiente, axée sur les besoins de la population, dotée d'outils de gestion standardisés basés sur les meilleures pratiques et adaptée à son environnement technologique. C'est un enjeu de taille. Mais il est incontournable si nous voulons relever avec succès les huit défis esquissés dans le rapport à l'appui de la convention de fusion. Le redéploiement de nos prestations communales nécessite néanmoins un investissement de départ que les synergies et les gains d'efficience que nous réaliserons permettront d'amortir à moyen terme. Le Conseil communal en est convaincu.

Pour toutes ces raisons, le Conseil communal vous prie de prendre le présent rapport en considération et d'adopter le projet de règlement qui vous est soumis.

Veillez croire, Monsieur le président, Mesdames les conseillères générales, Messieurs les conseillers généraux, à l'expression de nos sentiments distingués.

Cernier, le 3 décembre 2013

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL

Le Président

La Secrétaire

C. Hostettler

A.-C. Pellissier

9. Projet de règlement sur l'organisation et la mise en place des structures de la commune Val-de-Ruz



Règlement sur l'organisation et la mise en place des structures de la commune Val-de-Ruz

Le Conseil général de la commune de Val-de-Ruz,

vu la loi sur le fonds d'aide aux communes (LFAC), du 3 décembre 2001,

vu le décret relatif à l'utilisation du solde du fonds destiné aux réformes de structures des communes (FRSC), du 26 mars 2006,

vu le règlement général de la commune de Val-de-Ruz, du 19 décembre 2012,

sur la proposition du Conseil communal, du 3 décembre 2012,

arrête :

*Déclaration
liminaire*

Article premier Le Conseil général et le Conseil communal de Val-de-Ruz entendent, par le présent règlement, se donner les moyens en personnel, financiers et techniques pour organiser la commune de Val-de-Ruz et mettre en place les processus de fonctionnement qui en découlent.

Partenariat

Art. 2 ¹A cette fin, le Conseil général et le Conseil communal agissent en partenariat entre les autorités législative et exécutive.

²Ils associent étroitement la Commission de gestion et des finances et les unités administratives de la commune dans la conduite du projet.

Buts

Art. 3 Le projet d'organisation et de mise en place des structures de la commune de Val-de-Ruz (ci-après : le projet) doit permettre d'atteindre les buts visés par la convention de fusion avec :

- a) La mise en place de structures efficaces et de qualité au service des habitant-e-s et des usagers-ères ;
- b) Une gestion efficiente des prestations publiques, basée sur des normes et des pratiques éprouvées, à travers une conduite de l'administration par objectifs, par prestations et par processus ;
- c) La mise en œuvre des principes du développement durable dans les processus de gestion des prestations communales.

*Organisation
générale*

Art. 4 Le projet s'appuie sur :

- a) le Conseil général ;
- b) la Commission de gestion et des finances du Conseil général ;

- c) le Conseil communal ;
- d) un-e chef-fe de projet ;
- e) les unités centrales de l'administration communale ;
- f) les dicastères de l'administration communale et leurs collaborateurs-trices.

Conseil général

Art. 5 ¹ Le Conseil général valide les objectifs annuels et veille à leur suivi.

² Il alloue les moyens nécessaires à leur réalisation.

³ Un rapport spécial sur l'avancement des travaux, les objectifs validés et leur planification lui est adressé au moins une fois par année par le Conseil communal.

*Commission de
gestion et des
finances*

Art. 6 ¹ La Commission de gestion et des finances du Conseil général veille au suivi régulier des travaux menés en réalisation du projet.

² Elle est régulièrement informée et associée par le Conseil communal aux définitions et à la validation des objectifs, ainsi qu'à la planification des ressources mises à disposition.

³ Elle préavise à l'attention du Conseil général les objectifs annuels et les moyens pour les réaliser.

Conseil communal

Art. 7 ¹ Le Conseil communal, en collaboration avec la Commission de gestion et des finances, définit les objectifs annuels du projet.

² Il assume le pilotage du projet et se prononce sur les propositions de la ou du chef-fe de projet.

³ Il veille à sa réalisation au sein de l'administration communale.

Coordinateur-trice

Art. 8 ¹ L'administrateur-trice de l'organisation et du système d'information occupe la fonction coordinateur-trice. A ce titre, elle ou il dirige et coordonne les travaux menés dans le cadre du projet.

² Elle ou il assume notamment les responsabilités suivantes :

- a) définir la structure organique du projet ;
- b) déterminer les ressources nécessaires à la réalisation du projet ;
- c) veiller au respect des objectifs, des délais et du budget du projet ;
- d) planifier et mettre en œuvre la communication aux plans interne et externe.

³ Au besoin, elle ou il constitue des groupes de travail sectoriels selon la nature des objectifs visés.

ANNEXE



Commune de Val-de-Ruz

PLATEFORME DE MANAGEMENT PAR PROJETS

Manuel de mise en œuvre

Version : 0.1

Date : 19.11.2012

Révisions

16.11.2012	0.	Création du document	A. Leuba

Table des matières

1.	Avant-propos	24
2.	Introduction	25
2.1.	Résumé	25
2.2.	La gestion de projets dans notre commune	25
3.	Le déroulement d'un projet	26
3.1.	Quelques définitions	26
3.2.	Les objectifs	27
3.3.	Les avantages.....	27
3.4.	Les risques	27
3.5.	Les conditions d'application.....	27
4.	Les acteurs de la gestion de projets.....	28
4.1.	Le comité de coordination	28
4.2.	Le coordinateur.....	28
4.3.	Les responsables d'études d'opportunité.....	28
4.4.	Les comités de pilotage.....	29
4.5.	Les chefs de projet	29
4.6.	Les secrétaires.....	29
4.7.	Les équipiers du projet.....	30
4.8.	Les bénéficiaires du projet	30
4.9.	Les responsables hiérarchiques.....	30
4.10.	Les experts.....	30
5.	Le processus de gestion de projets.....	31

5.1.	La proposition de projet	31
5.2.	La définition du projet puis la décision de réaliser le projet	32
5.3.	Le lancement du projet	33
5.4.	La conduite du projet	34
5.4.1	Le suivi d'avancement par le COPIL.....	34
5.4.2	Les rapports d'avancement au COCOR	35
5.5.	La clôture du projet	36
6.	Les principes généraux d'information	37
7.	Les outils de gestion de projets	37
7.1.	La gestion des documents	37
7.1.1	L'utilisation des modèles de documents.....	37
7.1.2	Le classement des documents de coordination	38
7.1.3	Le classement des documents du projet.....	38
7.1.4	La transmission des documents	38
7.1.5	L'archivage des documents	38
7.1.6	L'accès aux documents	38
7.2.	Les documents « formulaires »	39
7.2.1	La proposition de projet.....	39
7.2.2	La définition de projet.....	39
7.2.3	La note de lancement.....	39
7.2.4	La convocation	39
7.2.5	Le procès-verbal	40
7.2.6	La proposition d'amélioration	40
7.2.7	Le rapport d'avancement	40
7.2.8	Le bilan final	41

7.2.9	La note de boucllement	41
7.3.	Les documents « tableaux de bord ».....	41
7.3.1	Planification de projet, To do.....	41
7.3.2	Coordination des projets.....	41
7.3.3	Suivi des propositions d'amélioration.....	41
8.	Glossaire	43
8.1.	Acteurs.....	43
8.2.	Documents.....	43

1. Introduction

1.1. Résumé

La présente méthode de management par projets précise :

- La définition de la notion de projet (chap. 3)
- Le rôle des différents acteurs concernés par le projet (chap. 4)
- Les modalités de gestion d'un projet et les interactions avec la coordination des projets (chap. 5)
- Les principes généraux d'information (chap. 6)
- Les modèles, formulaires et tableaux de bord à utiliser (chap.7)

1.2. La gestion de projets dans notre commune

Dans toute organisation, les activités courantes se déroulent selon un processus connu et sont maîtrisées par les structures hiérarchiques définies.

D'autres activités, en revanche, sont ponctuelles, non répétitives et peuvent solliciter les compétences de plusieurs services, voire d'experts externes. Ces activités transversales sont souvent difficiles à mener à chef en raison de leur complexité et du nombre d'acteurs qu'elles exigent. La méthodologie de gestion de projets fournit les outils et modes de fonctionnement adaptés à la réalisation de telles activités temporaires.

Ce document entend nous familiariser avec la gestion de projets. Si la démarche n'est pas nouvelle, elle se veut ici cohérente et érigée en bonnes pratiques.

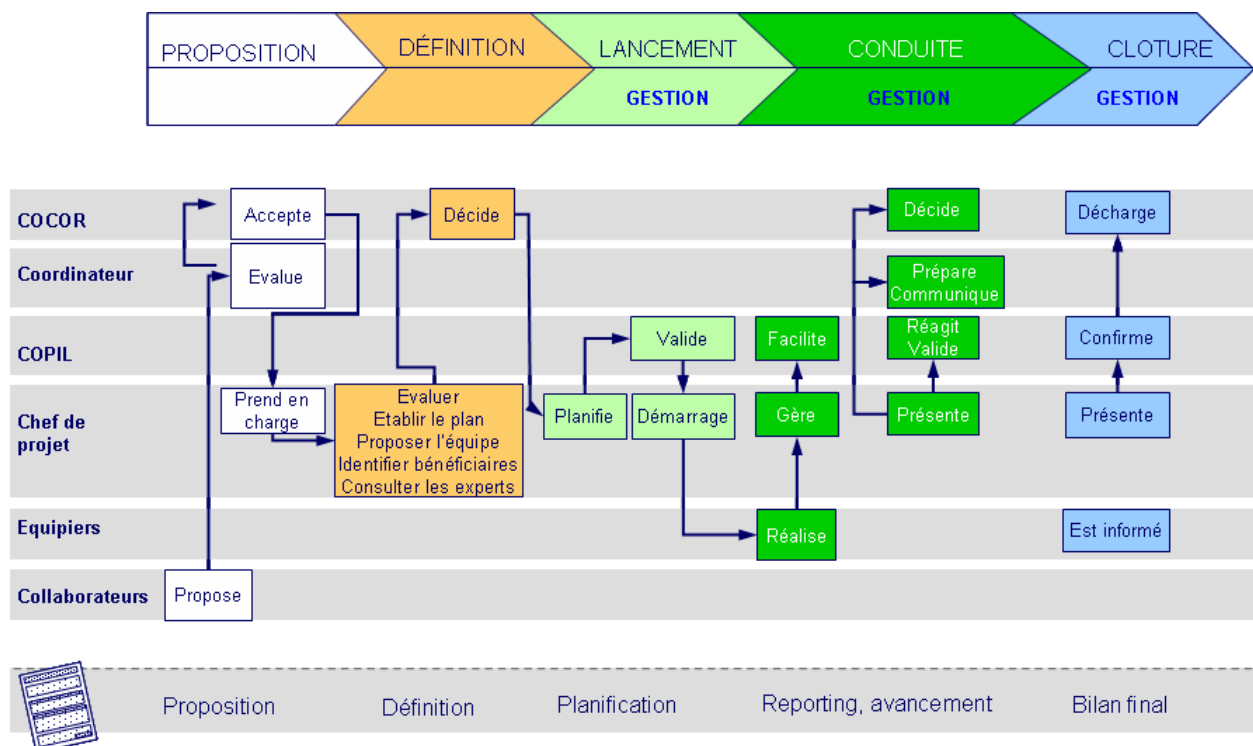
Cette méthode de gestion de projet doit correspondre à ces critères :

- unique : une seule méthode appliquée à tous les projets de la Commune,
- souple : applicable à tous les types de projets,
- simple : formation et utilisation aisées, didactique,
- complète : rôles, processus, outils ; gestion de chaque projet et coordination de l'ensemble des projets.

2. Le déroulement d'un projet

Dans sa démarche formalisée, le projet doit respecter un certain nombre de passages obligés qui vont garantir son bon déroulement, dans le respect des délais et du budget et avec les ressources allouées.

Le tableau ci-dessous décrit le processus de la gestion de projets. Il servira de référence dans les chapitres suivants qui reprendront en détail les rôles et responsabilités des acteurs, les activités à réaliser et les documents-clés à utiliser.



2.1. Quelques définitions

Un projet a pour but de concrétiser une idée. Il se caractérise par :

- des objectifs précis et mesurables
- des délais
- un budget

La gestion de projets est une méthodologie qui fournit les règles de fonctionnement et les outils permettant de réaliser le projet tel que défini ci-dessus. Elle précise :

- le rôle des différents acteurs concernés par le projet
- le processus de déroulement et de pilotage du projet
- les modèles, formulaires et tableaux de bord à utiliser

Le management par projets est la **gestion des portefeuilles de projets** et leur coordination. Il a pour objectif de prévenir les conflits de ressources et de délais entre les différents projets lancés simultanément ainsi qu'entre ces projets et les activités courantes de l'organisation.

2.2. Les objectifs

Les principaux objectifs de la méthode sont de :

- favoriser la réalisation des projets dans le respect des objectifs, des délais et des budgets fixés
- faciliter la collaboration transversale
- développer des synergies en favorisant le partage des idées, du savoir et du savoir-faire de chacun
- favoriser la mobilité et l'affectation optimale des ressources
- accroître la disponibilité pour le traitement des enjeux cruciaux ou stratégiques
- anticiper grâce à la gestion des risques
- faire participer, faire progresser et valoriser chaque collaborateur ou participant aux projets

2.3. Les avantages

Le management par projet présente les avantages suivants :

- l'existence de règles connues de chacun permettent un accroissement de la motivation et des synergies
- les collaborateurs engagés dans une structure de projet acquièrent de nouvelles compétences et comprennent les problèmes des autres services
- les règles du jeu sont communes et le décloisonnement favorise la circulation de l'information
- les opportunités sont systématiquement évaluées et concrétisées le cas échéant

2.4. Les risques

La gestion de projets présente toutefois certains risques :

- les conflits possibles entre l'organisation hiérarchique et l'organisation par projets
- la nécessité de concilier les ressources humaines et matérielles affectées aux tâches d'un service avec celles réservées à un projet
- la perte de dynamisme des projets et la démotivation des membres des équipes en cas de manque de rigueur, de manque de soutien et d'assiduité dans le suivi des projets

2.5. Les conditions d'application

La gestion de projets ne s'appliquera que pour des tâches adaptées à ce mode de procéder. La décision de réaliser un travail sous forme de projet est du ressort du Conseil communal. Elle est en principe déclenchée par les conditions suivantes :

- Investissement de plus de CHF 200'000.00
- ou activité non récurrente demandant plus de 200 heures de travail
- ou sur décision du Conseil communal

3. Les acteurs de la gestion de projets

Un projet se caractérise par le fait qu'il est limité dans le temps et implique la mise en place d'une organisation temporaire visant à remplir des besoins précis, avec des acteurs assumant des rôles et responsabilités clairement définis.

3.1. Le comité de coordination

Le comité de coordination est constitué du Conseil communal qui est l'organe de décision du management par projets.

Suivant les lignes stratégiques qu'il a définies, il sélectionne les projets. Il fixe les objectifs et les délais, nomme les chefs de projets et les comités de pilotage et leur délègue la conduite des projets. Il attribue également les ressources nécessaires à la réalisation des projets. Il peut fixer des limites à la compétence des comités de pilotage ; il détermine les retours d'information attendus et peut imposer des validations pour des décisions cruciales. Il prend acte des résultats obtenus à la clôture des projets et donne décharge aux comités de pilotage.

Il assure enfin la coordination de l'ensemble des projets lors de leur réalisation et gère les éventuels conflits de ressources entre les projets.

3.2. Le coordinateur

Le coordinateur est le garant de la mise en œuvre adéquate de la méthodologie dans l'organisation. Ce rôle est assuré par l'administrateur de l'informatique et de l'organisation. Il organise et conduit les séances du comité de coordination. Il assure, au travers de tableaux de bord, le contrôle général d'avancement des projets et prend les mesures qui s'imposent. Il soumet au comité de coordination les problèmes importants ou de portée stratégique. Il veille à la circulation optimale de l'information et s'assure de la bonne utilisation de la méthode dans l'ensemble des projets. Il participe librement aux projets.

3.3. Les responsables d'études d'opportunité

Le responsable de l'étude d'opportunité est désigné par le Conseil communal. Il évalue les enjeux d'un futur projet. Il ne sera pas forcément impliqué dans le projet en cas de lancement de celui-ci.

Son rôle consiste à définir les différentes phases de réalisation du projet, à en valider les objectifs, à estimer son coût, sa rentabilité, sa durée et son intérêt pour l'organisation. Il propose la composition du comité de pilotage et le chef de projet.

C'est sur la base de ces informations que le Conseil communal prendra la décision de lancer ou non le projet.

3.4. Les comités de pilotage

Chaque comité de pilotage ou COPIL est désigné par le Conseil communal. Il est garant de la réalisation du projet jusqu'à son aboutissement.

Le comité de pilotage se compose en général des représentants des services les plus impliqués dans le projet, du chef de projet, d'un représentant des clients du projet et parfois d'experts ou participants externes. Le comité de pilotage est constitué de deux à sept membres.

Dans le cadre des règles fixées, le comité de pilotage décide de l'organisation du projet et participe à sa réalisation. Il suit l'avancement des travaux et prend les mesures nécessaires afin de garantir des résultats conformes aux objectifs fixés : mesures correctives, modification de priorités, reports de délais pour autant que les objectifs et échéances fixés par le comité de coordination ne soient pas remis en cause par ces mesures.

Les membres du comité de pilotage assurent enfin la promotion et la défense du projet auprès des tiers.

3.5. Les chefs de projet

Le chef de projet (CP) est nommé par le comité de coordination. Il fait partie du comité de pilotage.

Il est responsable de la conduite opérationnelle, anime l'équipe, coordonne les travaux à réaliser et gère l'avancement des tâches, les budgets, les délais et les plannings. Il prépare les séances du comité de pilotage pendant lesquelles il rend compte de l'avancement des travaux et expose les validations et décisions nécessaires au projet.

Il organise la communication et le flux d'informations dans l'équipe de projet ainsi que vers toutes les autres personnes concernées (responsables hiérarchiques, experts, exploitants éventuels etc.).

Il alerte le coordinateur en cas de dérive ou d'événement imprévu affectant les délais ou les coûts du projet.

Durant les phases principales du projet, le chef de projet doit pouvoir consacrer une part importante de son temps de travail à cette charge.

3.6. Les secrétaires

Le secrétaire est désigné par le chef de projet. Il tient le procès-verbal des décisions prises au cours des séances du comité de pilotage et fait ensuite parvenir ces informations aux personnes concernées. Le rôle de secrétaire est souvent tenu par le chef de projet.

3.7. Les équipiers du projet

Les équipiers d'un projet sont choisis par le comité de pilotage, sur proposition du chef de projet et avec l'accord des responsables hiérarchiques concernés. La composition de l'équipe de projet peut varier dans le temps. Ainsi, certains équipiers peuvent en faire partie pour une durée limitée, puis être remplacés par d'autres collaborateurs en fonction des besoins du projet.

Les équipiers s'engagent à réaliser les tâches confiées dans les conditions fixées par le comité de pilotage. D'entente avec leur responsable hiérarchique, ces personnes peuvent faire appel au soutien de leur unité (collègues, collaborateurs).

Dans le cadre du projet, les membres de l'équipe sont subordonnés fonctionnellement au chef de projet. Ils restent toutefois rattachés à leur responsable hiérarchique respectif.

3.8. Les bénéficiaires du projet

Il s'agit des personnes qui utiliseront le résultat du projet. Elles sont particulièrement impliquées dans la définition du projet et lors de la phase d'acceptation des résultats intermédiaires ou finaux (tests de qualité, validation des options prises). Les bénéficiaires du projet devraient avoir un représentant au comité de pilotage.

3.9. Les responsables hiérarchiques

Les responsables hiérarchiques mettent à disposition les équipiers du projet et autres membres du comité de pilotage. Il peut arriver qu'un responsable hiérarchique doive provisoirement amender certaines règles d'organisation de son service, en particulier les limites de compétence d'un collaborateur.

3.10. Les experts

Il s'agit de collaborateurs ou de personnes externes qui, sans être membres de l'équipe de projet, vont à un moment ou à un autre fonctionner comme spécialistes. Dans le cadre accordé au projet, leur engagement peut être requis par le chef de projet ou par un membre de l'équipe de projet.

4. Le processus de gestion de projets

Ce chapitre fournit une description des activités à entreprendre dans le cadre de la gestion d'un projet. Les principes d'information, de même que les formulaires et les tableaux de bord cités, sont présentés plus précisément dans les chapitres suivants.

4.1. La proposition de projet

Chaque collaborateur de l'organisation peut soumettre à la direction des idées d'amélioration ou de nouveaux projets, avec l'assurance qu'elles seront prises sérieusement en considération.

SEQ.	RESP.	DOCUMENT ENTRANT	ACTION	RENOI	DOCUMENT SORTANT
10	Tous les collaborateurs	Proposition de projet	Tout collaborateur ayant une idée de projet remplit un formulaire de proposition de projet et le transmet au coordinateur.		Proposition de projet
20	Coordinateur	Proposition de projet Tableau de coordination des projets	Numérote le projet et l'enregistre dans le tableau de coordination des projets. Évalue l'intérêt de l'idée et la soumet au comité de coordination.		Proposition de projet Coordination des projets
30	Comité de coordination (COCOR)	Proposition de projet	Étudie la proposition En cas de refus de la proposition En cas d' acceptation de la proposition	40 50	
40	Coordinateur	Proposition de projet	Complète le formulaire et met à jour le tableau de coordination des projets. Informe l'émetteur et classe la proposition. <i>(Fin de la procédure)</i>		Proposition de projet Coordination des projets
50	COCOR	Proposition de projet	Précise le projet et désigne un responsable pour la définition détaillée du projet.		Proposition de projet
60	Resp. définition de projet	Proposition de projet	Prend formellement en charge la définition de projet.	Définition du projet	
70	Coordinateur	Proposition de projet Coordination des projets	Complète le formulaire et met à jour le tableau de coordination des projets. Informe l'émetteur, classe le formulaire Ouvre un projet dans le RMS.		Proposition de projet Coordination des projets RMS

4.2. La définition du projet puis la décision de réaliser le projet

Avant réalisation, un projet doit être évalué par rapport à son utilité, sa faisabilité, sa rentabilité. Alors seulement la décision de lancer le projet ou de l'abandonner pourra être prise. Il s'agit donc de réaliser cette étape primordiale : la définition de projet. Celle-ci sera ensuite la feuille de mission du chef de projet et l'outil de communication.

SEQ.	RESP.	DOCUMENT ENTRANT	ACTION	RENOI	DOCUMENT SORTANT
10	Resp. étude d'opportunité	Event. Proposition de projet Définition de projet	Evalue l'intérêt et la faisabilité du projet. Etablit le plan de déroulement du projet, fixe les délais et les ressources nécessaires. Propose un comité de pilotage et un chef de projet et donne son avis sur la pertinence du projet.		Définition de projet
20	COCOR	Définition de projet	Evalue l'utilité, la rentabilité et l'intérêt du projet, et décide de le lancer ou de l'abandonner. En cas d'abandon du projet En cas de lancement du projet	30 40	
30	Coordinateur	Définition de projet Coordination des projets	Complète la définition et met à jour le tableau de coordination des projets. Informe le responsable de la Définition de projet et l'émetteur de la proposition de projet s'il existe <i>(Fin de la procédure)</i>		Définition de projet Coordination des projets
40	COCOR	Définition de projet	Nomme le comité de pilotage (COFIL), le chef de projet. Confirme les délais et moyens. Précise le niveau d'information attendu sur l'avancement du projet et les phases à valider.		Définition de projet
50	Chef de projet	Définition de projet	Valide les éléments de la définition de projet. Prend en charge formellement le projet.		Définition de projet

SEQ.	RESP.	DOCUMENT ENTRANT	ACTION	RENOI	DOCUMENT SORTANT
60	Coordinateur	Définition de projet Formulaire note de lancement	Complète le formulaire et met à jour le tableau de coordination des projets. Ouvre un projet dans le RMS. Informe le responsable de la définition de projet et l'émetteur de la proposition de projet. Informe l'ensemble de l'organisation.		Définition de projet Coordination des projets Note de lancement

4.3. Le lancement du projet

Une fois la décision prise de lancer un projet, celui-ci doit être organisé formellement (ressources humaines et financières, équipements, détail des phases, répartition des tâches...). Son déroulement doit être communiqué à toute l'équipe de projet.

SEQ.	RESP.	DOCUMENT ENTRANT	ACTION	RENOI	DOCUMENT SORTANT
10	Chef de projet	Définition de projet	Planifie le déroulement du projet. Constitue l'équipe de projet. Valide avec les chefs de service l'engagement et la charge de travail prévus pour l'équipe.		Planification de projet
20	Chef de projet	Convocation Planification de projet	Convoque le COPIL et le coordinateur à la séance de lancement du projet (kick-off). Présente et fait valider: La planification du projet (étapes, délais) Le choix des équipiers Le calendrier des séances du COPIL.		Convocation Notes de séance
30	Chef de projet		Distribue la planification de projet et les tâches aux équipiers du projet.		Planification de projet To Do

4.4. La conduite du projet

4.4.1 Le suivi d'avancement par le COPIL

Durant la phase de réalisation de projet, les différentes tâches planifiées sont exécutées par le chef de projet, les membres du comité de pilotage et de l'équipe de projet. L'avancement des travaux est régulièrement validé par le comité de pilotage.

SEQ.	RESP.	DOCUMENT ENTRANT	ACTION	RENOI	DOCUMENT SORTANT
10	Equipe de projet + COPIL + CP	To Do	Exécute les tâches attribuées. Si nécessaire, fait valider son travail auprès des instances compétentes dans l'organisation.		To Do
20	Chef de projet	To Do	S'informe régulièrement de l'avancement des travaux des équipiers. Met à jour la planification de projet.		To Do
30	Chef de projet	Rapport d'avancement	Prépare les séances du COPIL. Fait valider la présentation au coordinateur.		Rapport d'avancement
40	Chef de projet	Convocation Rapport d'avancement	Convoque le COPIL et le coordinateur. Anime les séances du COPIL. Présente l'avancement du projet. Soumet les problèmes en suspens, propose des solutions. Soumet les options à prendre ainsi que la suite des travaux.		Agendas Outlook To Do
50	COPIL	Rapport d'avancement	Prend position sur les sujets soumis. Valide les résultats, décide du rapport à faire au COCOR. Le rapport d'avancement sert de procès-verbal décisionnel.	10	Rapport d'avancement
60	Chef de projet	To Do Rapport d'avancement	Met à jour la planification de projet et la liste des tâches. Envoie le rapport d'avancement aux membres du COPIL et au coordinateur.		To Do Rapport d'avancement

4.4.2 Les rapports d'avancement au COCOR

Si expressément demandés ou en cas de questions importantes débordant des compétences du COPIIL et du coordinateur ou aussi en cas de problèmes avérés ou latents graves, le comité de coordination est renseigné sur l'avancement des projets au travers des rapports d'avancement.

SEQ.	RESP.	DOCUMENT ENTRANT	ACTION	RENOI	DOCUMENT SORTANT
10	Coordinateur	Rapport d'avancement	Prend connaissance du rapport d'avancement et s'assure du bon déroulement du projet. Si le projet se déroule normalement . Si le projet rencontre des difficultés .	20 30	
20	Coordinateur	Coordination des projets	Met à jour le tableau de coordination des projets. <i>(Fin de la procédure)</i>		Coordination des projets
30	Coordinateur	Rapport d'avancement	Au besoin, demande des compléments d'information au chef de projet. Convoque le chef de projet à une séance du COCOR si nécessaire.		Calendrier Outlook
40	COCOR	Rapport d'avancement	Décide des mesures à prendre.		
50	Coordinateur	Procès-verbal Définition de projet	Etablit le procès-verbal des décisions prises, met à jour la définition de projet (nouvelle version) et informe le chef de projet.		Procès-verbal Définition de projet

4.5. La clôture du projet

Le projet ne peut être bouclé qu'une fois les objectifs fixés atteints et les résultats obtenus acceptés par le client et le comité de pilotage puis le comité de coordination. Le comité de pilotage et l'équipe de projet sont alors déchargés de leur mission et la structure de projet dissoute.

SEQ.	RESP.	DOCUMENT ENTRANT	ACTION	RENOI	DOCUMENT SORTANT
10	Chef de projet	Bilan final	Etablit le bilan final du projet et le présente au Sponsor puis au COPIL.		Bilan final
20	COPIL + Sponsor	Bilan final	Accepte les résultats et envoie le bilan final au Coordinateur qui le transmet au COCOR.		Bilan final
30	COCOR	Bilan final	Clôt le projet, décharge le chef de projet, le comité de pilotage, le Sponsor et l'équipe de projet.		Procès-verbal
40	Coordinateur	Bilan final Tableau de coordination des projets Note de bouclément	Organise les boucles de progrès. Met à jour le tableau de coordination des projets. Informe l'ensemble de l'organisation. Archive les documents liés au projet.		Tableau de coordination des projets Note de bouclément

5. Les principes généraux d'information

L'information est un aspect important de la gestion de projets, tant pour assurer le bon fonctionnement de la méthode que pour motiver les collaborateurs. Le tableau ci-dessous donne les principes de cette information.

QUELLE INFORMATION	QUI INFORME	QUI EST INFORMÉ	SUPPORT D'INFORMATION
Choix des axes stratégiques	COCOR	Toute l'organisation	<i>Plan stratégique</i>
Lancement des nouveaux projets	Coordinateur	Toute l'organisation	<i>Note de lancement</i>
Avancement du projet	Chef de projet	COFIL COCOR	<i>Rapports d'avancement</i>
Déroulement du projet, charge de l'équipier	Equipier ou chef de projet	Supérieur hiérarchique	<i>Contact informel</i>
Besoin d'appui décisionnel et tactique	Chef de projet	COFIL- Coordinateur- COCOR	<i>Contact informel ou document particulier</i>
Incidents, dysfonctionnement	Tous les acteurs	Coordinateur	<i>Proposition d'amélioration</i>
Bouclage du projet	Coordinateur	Toute l'organisation	<i>Note de bouclage</i>

6. Les outils de gestion de projets

Un projet, tout au long de sa réalisation, implique la création de documents, plannings, convocations, suivi de décisions, etc. La méthode du management par projet fournit les outils nécessaires sous forme de modèles, de formulaires, de synoptiques et de tableaux de bord qui sont à utiliser tels quels. Ils ne peuvent donc pas être modifiés. Notons que certains d'entre eux (To Do, proposition d'amélioration par exemple) sont aussi utilisables en dehors de la gestion de projets proprement dite et leur emploi généralisé est vivement souhaité.

6.1. La gestion des documents

Les outils de gestion de projets utilisés sont groupés en deux catégories : les formulaires et les tableaux de bord.

6.1.1 L'utilisation des modèles de documents

Pour utiliser un modèle et créer un nouveau document :

- ouvrir le modèle de document approprié dans le répertoire des modèles
- renseigner les champs du document (en se déplaçant avec la touche TAB pour les formulaires Word)
- chaque document contient un certain nombre d'informations pour faciliter sa lecture, son classement et sa recherche, donc assurer sa traçabilité. Ces éléments doivent obligatoirement être complétés
- enregistrer le document dans le RMS, généralement dans la partie d'arborescence du bénéficiaire et en indiquant le projet.

Seul le coordinateur est compétent pour modifier les modèles ou en créer de nouveaux. Chacun a la possibilité de demander une modification ou la création d'un nouveau modèle au moyen de la proposition d'amélioration.

6.1.2 Le classement des documents de coordination

Les documents de coordination se trouvent dans le RMS, sous Organisation, projets, coordination.

6.1.3 Le classement des documents du projet

Pour faciliter la consultation des dossiers, le chef de projet est responsable de valider le classement informatique des documents dans le RMS.

En principe, les documents sont classés directement dans l'arborescence du bénéficiaire. Le projet doit obligatoirement être indiqué. Les documents de travail devenus désuets ou dont l'essentiel est repris dans d'autres documents doivent être éliminés du RMS. En principe, aucun document papier n'est conservé, hormis bien entendu les documents soumis à contraintes légales .

6.1.4 La transmission des documents

La transmission de documents se fait par courrier électronique, en attachant les fichiers concernés au message ou plus généralement, en fournissant un lien sur le RMS. Les documents qui sont à classer doivent être poussés dans la boîte aux lettres de l'entité concernée. Tous les acteurs du projet utiliseront systématiquement le courrier électronique pour transmettre leurs informations et éviter ainsi l'utilisation par les équipiers de documents périmés.

6.1.5 L'archivage des documents

Lorsqu'un projet est terminé tous les documents sont classés dans le RMS si le contenu doit être conservé et supprimés dans les autres cas. Le statut de supprimé dans le RMS n'empêche pas la consultation temporaire (le principe est le même que la corbeille Windows).

6.1.6 L'accès aux documents

Les documents créés par la gestion de projets supportent des droits différents selon la nature des utilisateurs. Le coordinateur gère les droits de ces répertoires spécifiques.

Répertoire	Chef de projet X	Equipier X	Collaborateurs	Coordinateur
X:\Gestion de projet	Lecture	Lecture	Lecture	Modif
...\En-cours	Lecture	Lecture	Lecture	Modif
...\En-cours\Projet X	Modif	Modif	Modif	Modif
...\Terminé	Lecture	Lecture	Lecture	Modif
...\Coordination	Lecture	Lecture	Lecture	Modif

6.2. Les documents « formulaires »

6.2.1 La proposition de projet

- Modèle : Proposition de projet.docx
- Utilisateurs : Tous les collaborateurs
- Ce formulaire permet à chacun dans l'organisation de communiquer ses idées de projets en s'assurant qu'elles seront prises en considération par le comité de coordination.
- La décision de ce dernier est consignée dans la deuxième partie du formulaire.

6.2.2 La définition de projet

- Modèle : Définition de projet.docx
- Utilisateurs : Responsable de l'étude d'opportunité
- Ce document permet de traiter tous les points nécessaires à une prise de décision par le comité de coordination quant au lancement ou à l'abandon d'un projet.
- La première partie est rédigée par le responsable de l'étude avec l'appui des clients et des responsables hiérarchiques qui seront impliqués dans le projet. Il est adressé au comité de coordination, accompagné d'éventuelles annexes.
- Dans la deuxième partie, le comité de coordination refuse ou accepte le projet.
- Le chef de projet désigné reçoit ce document comme base pour le lancement de son projet.

6.2.3 La note de lancement

- Modèle : Note de lancement.docx
- Utilisateur : Coordinateur
- Cette note rédigée par le coordinateur sous forme de mail, est destinée à officialiser l'existence du projet à l'intérieur de l'organisation. Son contenu est basé sur les résultats de l'étude d'opportunité. La composition de l'équipe de projet est indiquée dans la note.
- La note de lancement est distribuée par mail à chaque collaborateur. Une diffusion vers l'extérieur est du ressort du Comité de coordination.

6.2.4 La convocation

- Modèle : Convocation.doc

- Utilisateurs : Chef de projet, coordinateur
- Les convocations sont agendées directement en séance ou dans outlook, sur la base des agendas partagés. La convocation doit contenir les points clés de la séance et en particulier mentionner qui doit préparer des éléments pour la séance.

6.2.5 Le procès-verbal

- Modèle : Procès-verbal.doc
- Utilisateur : Secrétaire de séance, coordinateur
- Par principe, toutes les séances de comités et les réunions importantes font l'objet d'un procès-verbal.
- Les procès-verbaux des séances du comité de pilotage sont rédigés par le secrétaire, désigné pour l'occasion. Ils sont distribués au coordinateur et aux participants rapidement après la séance. Leur adoption est généralement le premier point de l'ordre du jour de la séance suivante.
- L'expérience montre que les procès-verbaux de décision sont généralement largement suffisants pour la bonne marche d'un projet. Les délibérations et prises de position individuelles ne devraient être relatées que lorsque les circonstances le justifient absolument.

6.2.6 La proposition d'amélioration

- Modèle : Proposition d'amélioration.docx
- Utilisateurs : Tous les acteurs
- Chaque personne concernée par le projet est susceptible d'émettre une proposition d'amélioration qu'il fait parvenir au coordinateur. Celui-ci décide de la suite à donner à la proposition d'amélioration et attribue les tâches nécessaires au règlement du problème. Il assure le suivi de la mise en œuvre de ces mesures.

6.2.7 Le rapport d'avancement

- Modèle : Rapport d'avancement.pptx
- Utilisateur : Chef de projet
- Au début du projet le chef de projet remplit la section réservée au rappel du projet. Ces informations sont fixes pour la durée du projet (sauf modification validée par le comité de coordination).
- Lors de chaque séance du comité de pilotage, le chef de projet présente un rapport d'avancement. Ce document permet de faire le point sur le déroulement du projet, sur la suite de la démarche et, le cas échéant, de proposer d'éventuelles modifications à apporter au projet en termes d'objectifs, de délais et de ressources.
- Les remarques importantes des membres du comité de pilotage, qui modifient le cours du projet, sont intégrées au rapport d'avancement. L'expérience montre que les délibérations et prises de position individuelles ne doivent être relatées que lorsque les circonstances le justifient absolument. En général, en plus des rubriques du formulaire rapport d'avancement, moins d'une page suffit largement à refléter des points spécifiques.
- Après la séance, le rapport d'avancement est transmis systématiquement au coordinateur. La décision de remonter le rapport au comité de coordination revient au coordinateur ou peut faire l'objet d'une demande expresse du COPIL s'il estime être confronté à un problème qui doit être connu du comité de coordination.

6.2.8 Le bilan final

- Modèle : Bilan final.docx
- Utilisateur : Chef de projet
- Une fois les objectifs atteints et les résultats obtenus acceptés par le bénéficiaire, le chef de projet établit le bilan final, qu'il présente au comité de pilotage.
- Le bilan final, validé par le comité de pilotage, est ensuite transmis au coordinateur pour présentation au comité de coordination qui clôt le projet et décharge le chef de projet et le comité de pilotage.
- Sur la base de ce document, le coordinateur organise les boucles de progrès et le suivi d'exploitation.

6.2.9 La note de boucllement

- Modèle : Note de boucllement.docx
- Utilisateur : Coordinateur
- La note de boucllement permet au coordinateur d'informer l'ensemble de l'organisation de l'aboutissement du projet, des résultats obtenus et de la suite qui lui est donnée.

6.3. Les documents « tableaux de bord »

6.3.1 Planification de projet, To do

- Modèle : To do.xlsx
- Utilisateur : Chef de projet
- Ce tableau, utilisé tout au long du projet, a une double fonction :
 - Il est un outil très simple, voire trop simple pour de grands projets, de planification grâce auquel le chef de projet découpe son projet en activités, en attribue la responsabilité aux acteurs du projet et répartit les charges de travail dans le temps.
 - Il est aussi un outil qui permet de relever les points ponctuels à régler et à les suivre dans le temps.
 - Le tableau To do est mis à jour au moins avant chaque séance de comité de pilotage et est validé en comité de pilotage
 - Le contrôle des temps passés se fait au travers de TimeLead

6.3.2 Coordination des projets

- Modèle : Coordination des projets.xlsx
- Utilisateur : Coordinateur
- Le tableau de bord de coordination des projets assure au coordinateur une vue d'ensemble des projets à leurs différents stades de vie : propositions de projets, définitions de projets, projets en cours. Il renseigne également sur le prochain rapport prévu pour chaque projet.

6.3.3 Suivi des propositions d'amélioration

- Modèle : Suivi des propositions d'amélioration.xls
- Utilisateur : Coordinateur

- Ce tableau permet au coordinateur de s'assurer que toutes les propositions d'amélioration sont traitées, voire d'activer leur suivi si nécessaire.
- La visualisation de toutes les propositions d'amélioration montre l'ensemble des problèmes auxquels les acteurs sont confrontés et permet d'entreprendre des mesures de prévention si certains incidents se reproduisent fréquemment.
- Cet outil, encore plus que d'autres, est culturel et son introduction pourra prendre une année avant qu'il ne fonctionne correctement

7. Glossaire

7.1. Acteurs

ACRONYME	DÉFINITION
Bénéfic.	Bénéficiaires du projet
COCOR	Comité de coordination
COOR	Coordinateur
COFIL	Comité de pilotage
CP	Chef de projet
Equipiers	Equipiers du projet
Expert	Expert

7.2. Documents

ACRONYME	DÉFINITION
BIF	Bilan final
CON	Convocation
COP	Tableau de coordination des projets
COA	Tableau de coordination des améliorations
DEP	Définition de projet
NCL	Note de clôture
NLA	Note de lancement
PAM	Proposition d'amélioration
PRP	Proposition de projet
RA	Rapport d'avancement
TODO	Liste de suivi des to do et planification de projet