

ENJEUX PRÉVENTION

Gestion de projet de prévention : les bonnes pratiques



“Pour une démarche de prévention structurée et réussie”

Engager une démarche de prévention sur le mode “projet” est la garantie de la mener à bien, de la structurer, mais aussi d’impliquer tous les acteurs concernés.

Comment mener à terme une démarche de prévention ? Comment s’assurer que toutes les étapes ont été respectées ? Quelles sont les méthodes éprouvées ? Comment mobiliser les acteurs concernés ?

Aujourd’hui, la conduite de projet est devenue un outil clé en matière de planification et de mobilisation des ressources, et de nombreux outils d’analyse et de planification existent, pour vous aider à conduire votre projet dans les meilleures conditions.

Exemple d’outil : le diagramme de GANTT

Le diagramme de GANTT est un outil de planification qui permet de visualiser les actions à mener sur une période de temps définie, afin de prévoir suffisamment à l’avance les actions à mener. On pourra aussi gérer plus facilement les conflits de ressources et les éventuels retards en visualisant l’impact de ceux-ci sur le déroulement du projet.

La réalisation d’un tel planning nécessite la mise en œuvre d’une technique de planification : les différentes tâches doivent être identifiées, quantifiées (en termes de délais, de charges ou de ressources). De plus, les responsabilités doivent également être clairement définies (chef de projet, pilote de tâche...)

Pourquoi développer une démarche projet en matière de prévention ?

La gestion de projet est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d’un projet. L’objectif recherché est d’obtenir un résultat de qualité pour le moindre coût, dans le meilleur délai possible. Développer une telle démarche permet de formaliser les actions à mettre en œuvre et de garantir leur réalisation par un suivi efficace. Un autre avantage est d’obtenir une vision plus claire des objectifs et des moyens disponibles, tout en assurant l’engagement des différents acteurs mobilisés.

Comment gérer un projet de prévention ? Quelles sont les principales étapes ?

Dans le cadre de la conduite d’un projet, il est essentiel d’identifier les tâches qui, une fois assemblées, pourront permettre d’atteindre les objectifs fixés. Celles-ci devront être organisées de manière logique, certaines d’entre elles nécessitant la fin des actions précédentes. C’est ce qu’on appelle “le chemin critique”. Il s’agit d’une succession logique de tâches définies par ordre de priorité, qui va déterminer la durée totale du projet. De plus, pour gérer au mieux un projet de prévention, ce dernier doit être structuré selon une démarche continue d’amélioration, respectant trois étapes :

■ **La préparation et le lancement du projet.** Avant toute mise en œuvre d’une démarche de prévention, il est indispensable de définir les acteurs du projet, les rôles et responsabilités de chacun, ainsi que les moyens et les procédures à mettre en place. Cette première étape implique d’identifier et de nommer un chef de projet, de constituer un comité de pilotage et des groupes de travail, de prévoir une réunion de lancement, de planifier le projet et formaliser un plan de communication. A l’issue de cette étape, il est pertinent de rédiger une note de cadrage. Celle-ci doit préciser par exemple les objectifs du projet, les rôles et responsabilités de chacun des acteurs (fiches de mission), le planning envisagé et le plan de communication global.

■ **La mise en œuvre opérationnelle du projet : communication, animation et suivi du projet.** Les actions conduites par le chef de projet sont multiples. Il peut s’agir de réunions de travail, de présentations synthétiques, d’études terrain. Dans tous les cas, le déclenchement de l’une de ces actions doit faire l’objet d’une communication précise en termes d’objectifs, de méthode et de planning. Cette communication constituera un élément facilitateur car les acteurs pourront d’autant plus efficacement participer à la démarche. Par exemple, des réunions d’échanges permettent d’identifier les unités de travail à analyser dans le cadre de la réalisation d’un Document Unique. Autre exemple, des études sur le terrain permettent d’identifier les risques liés à une situation de travail. Dans cette étape, toute dérive dans le planning doit faire écho à une fiche “événement imprévu” qui permet d’identifier rapidement l’élément ayant généré du retard. Les conséquences précises et les solutions ou prises de décisions validées en Comité de pilotage doivent y être mentionnés.

■ **Le bilan quantitatif et qualitatif du projet.** Réaliser le bilan du projet permet de vérifier l'adéquation entre les objectifs fixés lors de la phase de préparation et les résultats obtenus à l'issue de son déroulement. L'évaluation des écarts permettra de définir des actions correctrices à mettre en œuvre dans le but d'atteindre les objectifs fixés et d'améliorer de façon continue le projet.

En outre, de nombreux outils sont à votre disposition pour éviter les écueils et garantir l'atteinte des objectifs fixés. Parmi eux, le diagramme de GANTT (cf. encadré au recto), outil de planification, et le SWOT, outil de présentation des risques et des facteurs de succès du projet sous la forme d'une matrice synthétisant les forces/faiblesses, opportunités/menaces liées au projet demeurent les plus utilisés.

La mise en place d'indicateurs permet également de mesurer une situation ou un risque, de donner une alerte ou au contraire de signifier l'avancement correct du projet. Il peut s'agir :

- de l'utilisation des ressources (en %),
- des tâches réalisées/tâches planifiées,
- de la date de fin prévue et la date de fin effective,
- de l'avancement par rapport aux délais (%),
- du nombre de risques étudiés dans le cadre du Document Unique.

Quels sont les conditions de réussite, les écueils à éviter ?

La réussite d'un projet repose sur quelques facteurs clés de succès :

- une Direction Générale engagée tout au long du projet,
- un seul chef de projet impliqué dès le début, disponible, reconnu, et responsable devant la Direction Générale,
- une communication adaptée aux objectifs ainsi qu'aux différents interlocuteurs du projet
- un "noyau dur", le comité de pilotage, conçu comme une équipe, pouvant mobiliser des experts,
- un impératif supérieur qui oblige à l'avancement, que ce soit une obligation légale, une promesse faite à des partenaires, un danger pour l'établissement, ou un challenge accepté dès le départ,
- une disponibilité des membres du groupe projet et des experts, afin de pouvoir les mobiliser autant que nécessaire,

■ et idéalement, un environnement dédié avec la disponibilité d'un local, de matériel.

Règle d'or n°1 : pouvoir compter sur une direction engagée, volontaire et disponible aux moments stratégiques de la démarche.

La capacité, par exemple, à introduire les réunions ou les formations, à communiquer de manière précise sur l'avancement du projet lors de réunions récurrentes est essentielle. La Direction doit être également disponible pour le chef de projet afin de faciliter la validation et faire respecter les décisions (ex : assurer la mise à disposition des agents auprès d'un chef de service).

Règle d'or n°2 : disposer d'un chef de projet unique, impliqué dès le début, crédible, disponible, reconnu et responsable devant la Direction.

La disponibilité du chef de projet doit être rendue possible et anticipée : le temps dédié au projet doit donc être évalué dès le début et être garanti.

De plus, la crédibilité d'un chef de projet est primordiale : ce dernier étant la clé de voûte de la conduite du projet, il doit être légitime et reconnu par tous.

Règle d'or n°3 : développer une communication adaptée aux objectifs ainsi qu'aux interlocuteurs.

Une bonne communication passe tout d'abord par l'identification des idées motivantes mais aussi des craintes ou éventuelles incompréhensions liées au projet. Bien préparer une communication, c'est identifier au préalable les signes d'inquiétudes et pouvoir répondre aux préoccupations de chacun par des messages clairs et adaptés en utilisant tous les canaux disponibles (intranet, note de service, réunions).

Un intérêt non négligeable : faire financer ses projets de prévention

Il existe aujourd'hui des organismes, tels que le Fond National de Prévention (FNP) ou le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHP) qui participent au financement des démarches de prévention. Pour qu'une démarche soit financée par l'un de ces organismes, un préalable important consiste à structurer un projet.

L'expertise terrain SOFCAP-SOFAH : une offre de formation adaptée

Notre session "Animer un projet" vous permet d'assimiler concrètement les différents outils de gestion de projet, les techniques d'animation de groupe, des facteurs clés de succès et d'échecs d'un projet...

La communication, facteur clé de succès d'un projet de prévention

La réussite d'un projet est fortement liée à la qualité ainsi qu'à la fréquence de la communication. Le chef de projet possède un rôle majeur en termes de communication et doit mettre en œuvre différentes typologies de communication :

- **une communication opérationnelle** destinée aux acteurs du projet et traitant de l'avancement des tâches et des décisions, des événements imprévus...

- **une communication dite "interne"** qui peut être à la fois promotionnelle lorsqu'il s'agit de vendre le projet aux membres de votre établissement ou informative lorsqu'il s'agit de faire vivre le projet et de préparer le changement ;

- **une communication externe** à destination des relais d'influence, des usagers, des patients. Cette typologie de communication a pour objectif de valoriser l'image de la collectivité et se veut incontournable pour les projets dont les effets toucheront directement le public.

Pour toute question, suggestion ou pour nous faire part de vos expériences et témoignages, contactez le service Prévention de 8h à 18h.

Téléphone : 02 48 48 11 63

Télécopie : 02 48 48 12 47

E-mail : prevention@sofaxis.com

Document conçu et réalisé par DS Services pour le compte de toutes les entités du Groupe Sofaxis : SOFCAP, SOFAH et DS Services.