

Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP)

Kit Projet



1. Introduction

2. Méthode générique de gestion de projet
3. Illustration dans le cadre du projet GBCP
4. Annexes

- ▶ Ce document constitue un **apport méthodologique** pour conduire le projet de mise en œuvre du décret GBCP.
- ▶ Ce document n'est :
 - ni un outil clé en main pour gérer le projet GBCP dans chaque établissement ;
 - ni une méthode obligatoire.



La méthode générique proposée devra donc être adaptée en fonction de la taille de l'organisme, de ses spécificités, de l'ampleur de l'impact du décret GBCP sur celui-ci et de la dimension du projet à mener.

- ▶ Ce document comporte une 1^{ère} partie introductive sur le contexte de mise en œuvre du décret GBCP, une 2^{nde} partie sur la méthode générique de conduite de projet et une 3^{ème} partie avec des illustrations dans le cadre du projet GBCP.
- ▶ Le kit projet est plus particulièrement destiné aux organismes qui n'ont pas l'habitude de conduire des projets.

Introduction

Rappels sur les kits

Les kits proposés par l'équipe projet GBCP des ministères financiers forment un ensemble d'outils pour la compréhension et la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion.

GBCP accompagnement

Kit Communication

Pour concourir à la
conduite du
changement du projet
GBCP

Contenu

Le kit présente :

- les éléments clés du nouveau modèle de gestion découlant de l'application du décret GBCP.

Kit Projet

Pour accompagner les
responsables de projet
dans leurs démarches

Contenu

Le kit présente :

- des rappels sur le contexte du décret GBCP ;
- les étapes-clés de la gestion de projet ;
- les facteurs clés de succès du projet GBCP.

Kit Organisation

Pour identifier les
adaptations à apporter
à l'organisation pour la
mise en œuvre du
décret GBCP

Contenu

Le kit présente :

- le nouveau modèle de gestion et l'organisation sous-jacente ;
- une proposition de démarche pour l'évaluation des écarts et la définition d'une organisation cible.

Supports de Formation

Pour former les
contributeurs au projet
GBCP en 3/4 jours

Contenu

Le kit comprend :

- des supports de formation reprenant le contenu du DPG pour chaque domaine en l'illustrant d'exemples et en insistant sur les nouveaux processus et les impacts organisationnels.

- ▶ Les dispositions portant sur la comptabilité budgétaire du décret relatif à la Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP) entrent en vigueur au **1er janvier 2016**.
- ▶ Compte tenu de l'ampleur des évolutions attendues, chaque organisme doit mener un projet de mise en œuvre du décret GBCP.
- ▶ Ce projet ne constitue pas seulement une évolution des règles comptables ou une mise à jour du SI, mais principalement un projet de refonte des processus financiers et conséquemment de l'organisation de l'organisme.

Nature des impacts

Exemple d'impact potentiel

Stratégique

- Quelle vision, quelle ambition pour la fonction budgétaire et financière ?

Opérationnel

Fonctionnel

- Refonte des processus existants et clarification des rôles
- Rationalisation des contrôles
- Mise en œuvre de la dématérialisation
- Mutualisation des traitements

Humain

- Changement de culture / de mode de fonctionnement à accompagner
- Compétences à développer / renforcer

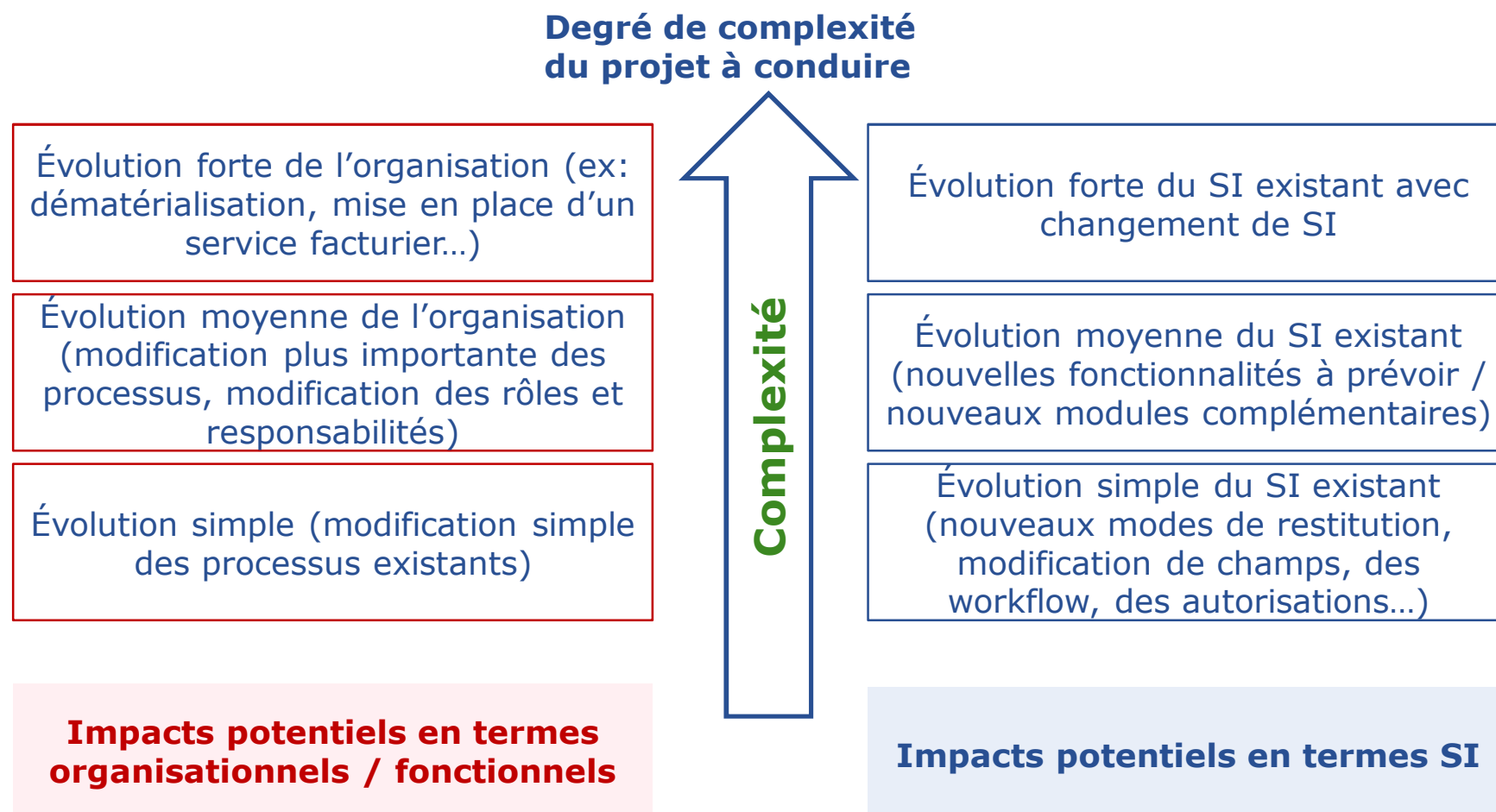
Outil

- Adaptation / évolution des outils et systèmes d'information existants

Introduction

Rappel du contexte

- Il est à noter que la complexité du projet pourra varier en fonction de la taille de l'organisme et de l'ampleur des impacts de l'application du décret DGCP sur celui-ci.



Introduction

Rappel du contexte

- ▶ Afin de mener à bien ce projet, chaque organisme désigne **un responsable de projet GBCP**.
- ▶ **Le responsable de projet GBCP est le chef d'orchestre de la mise en œuvre du décret au sein de son organisme :**
 - il **coordonne et organise les décisions** sur tous les aspects du projet, notamment les aspects transverses ;
 - il porte la dimension « projet d'établissement » ;
 - il permet que les décisions soient prises par les bonnes personnes ;
 - il est le **réfèrent auprès de l'équipe projet GBCP** des ministères financiers et auprès des tutelles ;
 - il doit bénéficier du soutien des instances dirigeantes de l'organisme.

Sommaire

1. Introduction
- 2. Méthode générique de gestion de projet**
3. Illustration dans le cadre du projet GBCP
4. Annexes

Méthode générique de gestion de projet

Présentation générale

- Les pages ci-après visent à :



- préciser les **éléments de définition** et les **concepts-clés** de la gestion de projet ;



- présenter de façon générale la **démarche** au travers des grandes phases et principales activités d'un projet ;



- identifier les **bonnes pratiques** et les **facteurs clés de succès** en matière de gestion de projet ;



- donner quelques **exemples d'outils** ou **illustrations**.



Projet

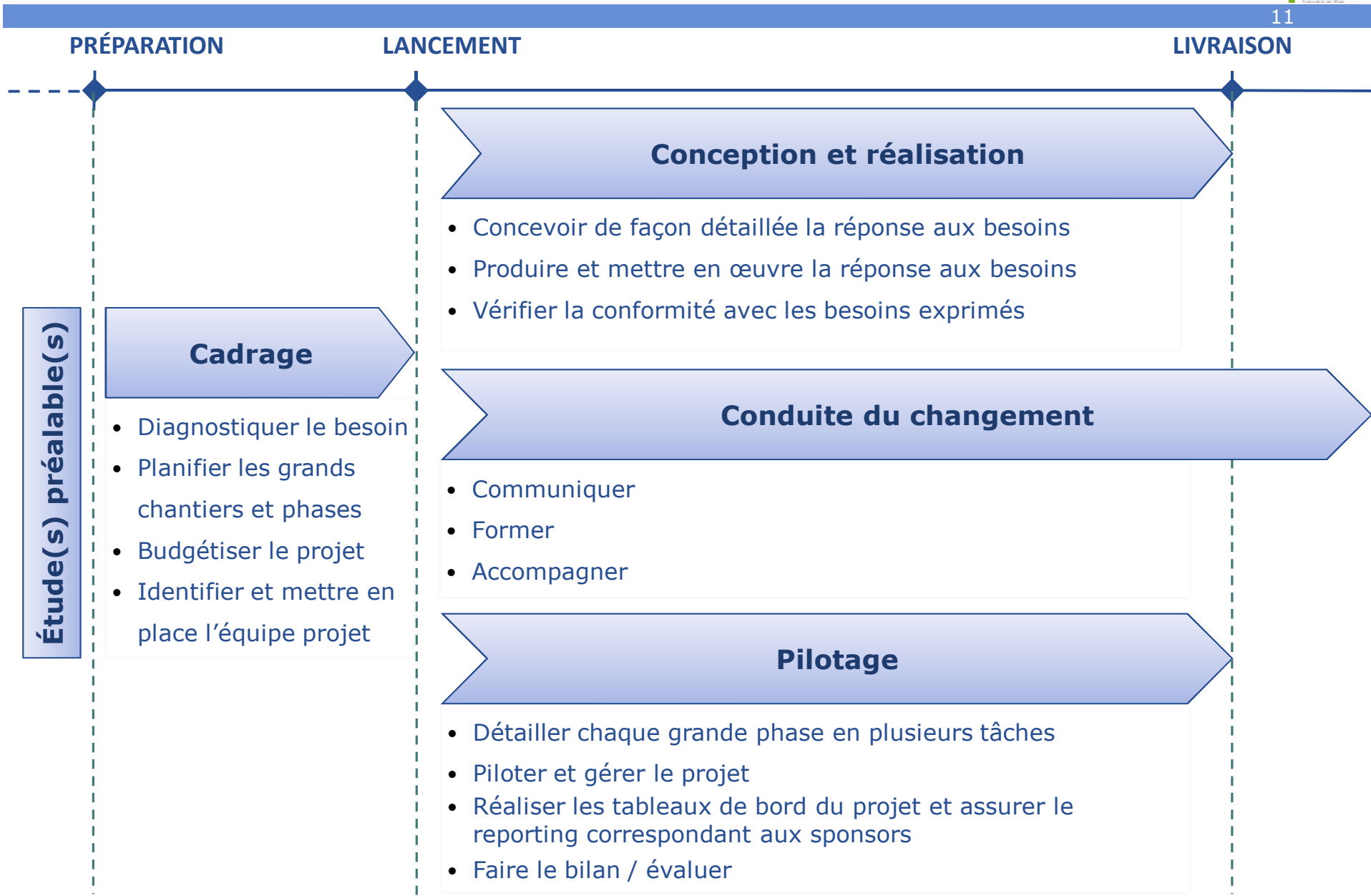
C'est un processus unique, qui consiste en un **ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées** comportant des dates de début et de fin et qui aboutit à un résultat (le produit ou « livrable ») qui est identifié et défini au départ.

Il est entrepris dans **le but d'atteindre un objectif** conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de performances et de ressources.

Le projet est placé sous la responsabilité d'un **chef de projet**. Celui-ci dispose d'une autorité reconnue pour mobiliser les **ressources identifiées** (humaines, matérielles, équipements, matières premières, informationnelles et financières) durant sa réalisation.

Méthode générique de gestion de projet

Structuration-type d'un projet





Les facteurs clés de succès d'un projet sont généralement, en fonction du contexte et des enjeux du projet :

- une définition claire du besoin et du périmètre par l'intermédiaire d'exigences fonctionnelles et techniques ;
- une définition validée du livrable final qui concrétisera la fin du projet ;
- un contrôle permanent des résultats attendus et une vision globale du «comment le projet est réalisé» ;
- une bonne anticipation et gestion des risques ;
- une gestion adaptée des changements à conduire ;
- une structure clairement définie : gestion, décision, communication, analyse de la valeur (préconisation d'utilisation de la méthode MAREVA*) ;
- un soutien fort de la hiérarchie.

*cf. Annexes

Étude préalable

Méthode générique de gestion de projet

Étude préalable

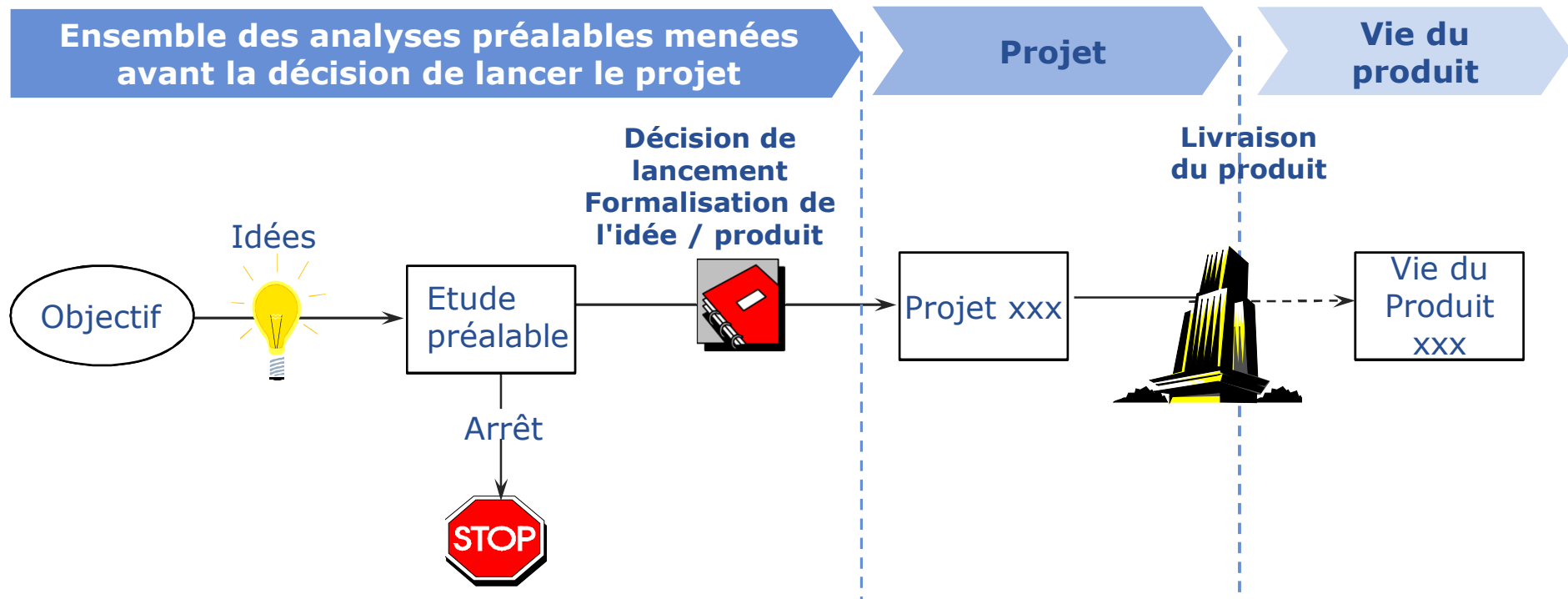


14



Son objectif est de :

- définir de manière globale le besoin et le périmètre ;
- définir et valider les conditions de clôture du projet (quel événement constituera la fin du projet ?) ;
- dimensionner le projet, valider les moyens (financiers et humains) et définir la démarche de communication et de conduite du changement ;
- confirmer le lancement du projet.



Méthode générique de gestion de projet

Structuration-type d'un projet

Cadrage



Chantier ou volet

Partie ayant son unité et sa cohésion, permettant de traiter un sujet bien défini et venant s'articuler à d'autres pour composer l'ensemble du projet. Chaque chantier peut être piloté séparément par un responsable dédié qui rend compte au chef de projet principal.

Phase

Chacune des étapes successives du projet et/ou d'un chantier, permettant d'inscrire le projet dans une notion temporelle.

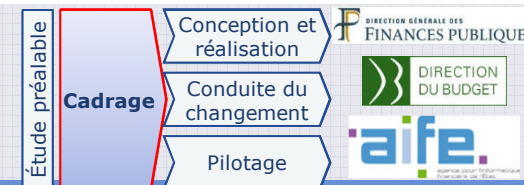
Tâche

C'est une action à mener pour aboutir à un résultat.

- Dans le planning, les tâches sont reliées entre elles et peuvent avoir des relations de dépendance.
- Une tâche ne doit pas avoir une durée trop longue (à ne pas confondre avec une phase du projet).

Méthode générique de gestion de projet

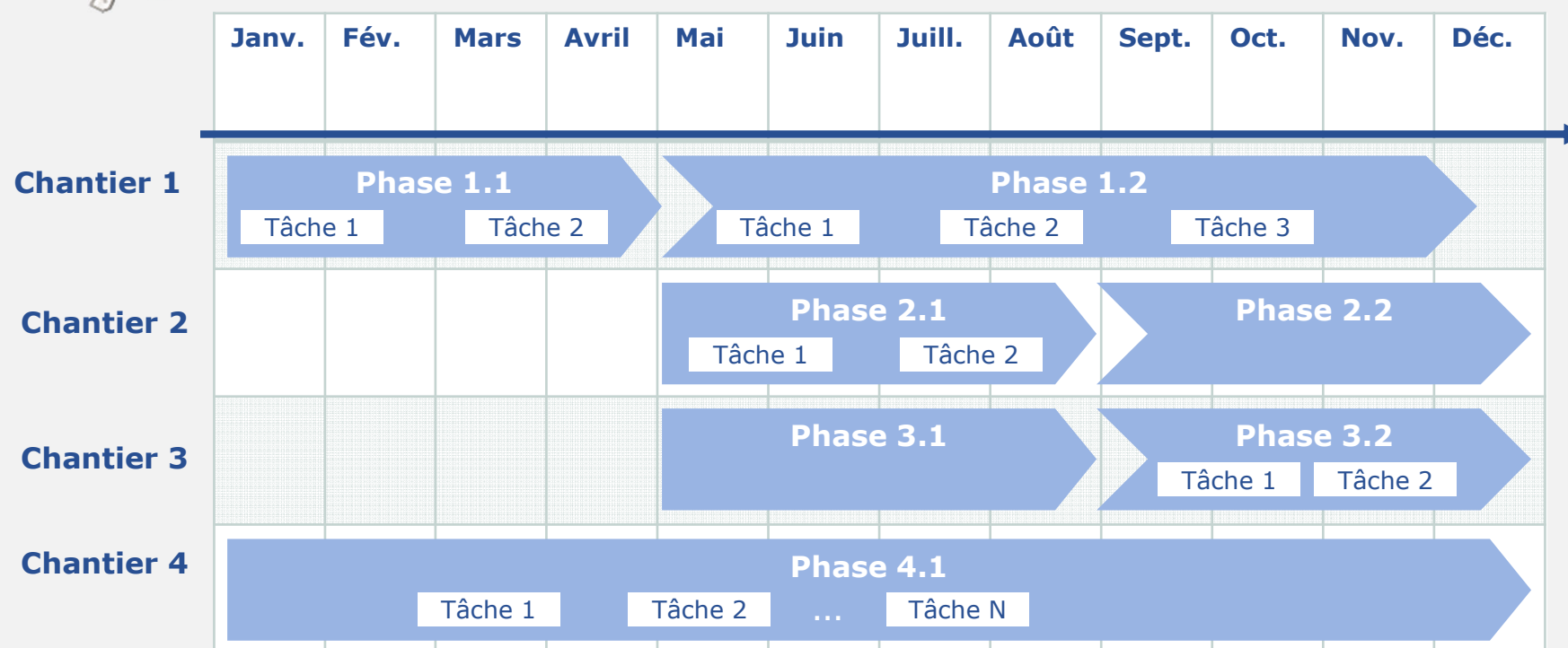
Définitions



17



Illustration





Jalons d'un projet

Ce sont les dates importantes de réalisation d'un projet.

Livrable

C'est tout résultat mesurable, tangible ou vérifiable, qui traduit l'achèvement de tout ou partie du projet (par exemple un document formalisé, la livraison d'un matériel ou la livraison d'une version de logiciel à tester).

Ressources

Ce qui est nécessaire pour accomplir une tâche, elles sont humaines (charge de travail exprimée en nombre de jours), matérielles ou financières.

Planifier les principales phases

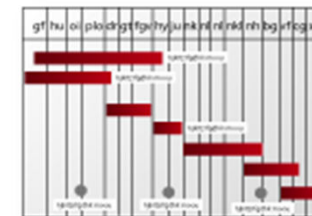


Démarche

Préalable : distinguer les principaux chantiers du projet

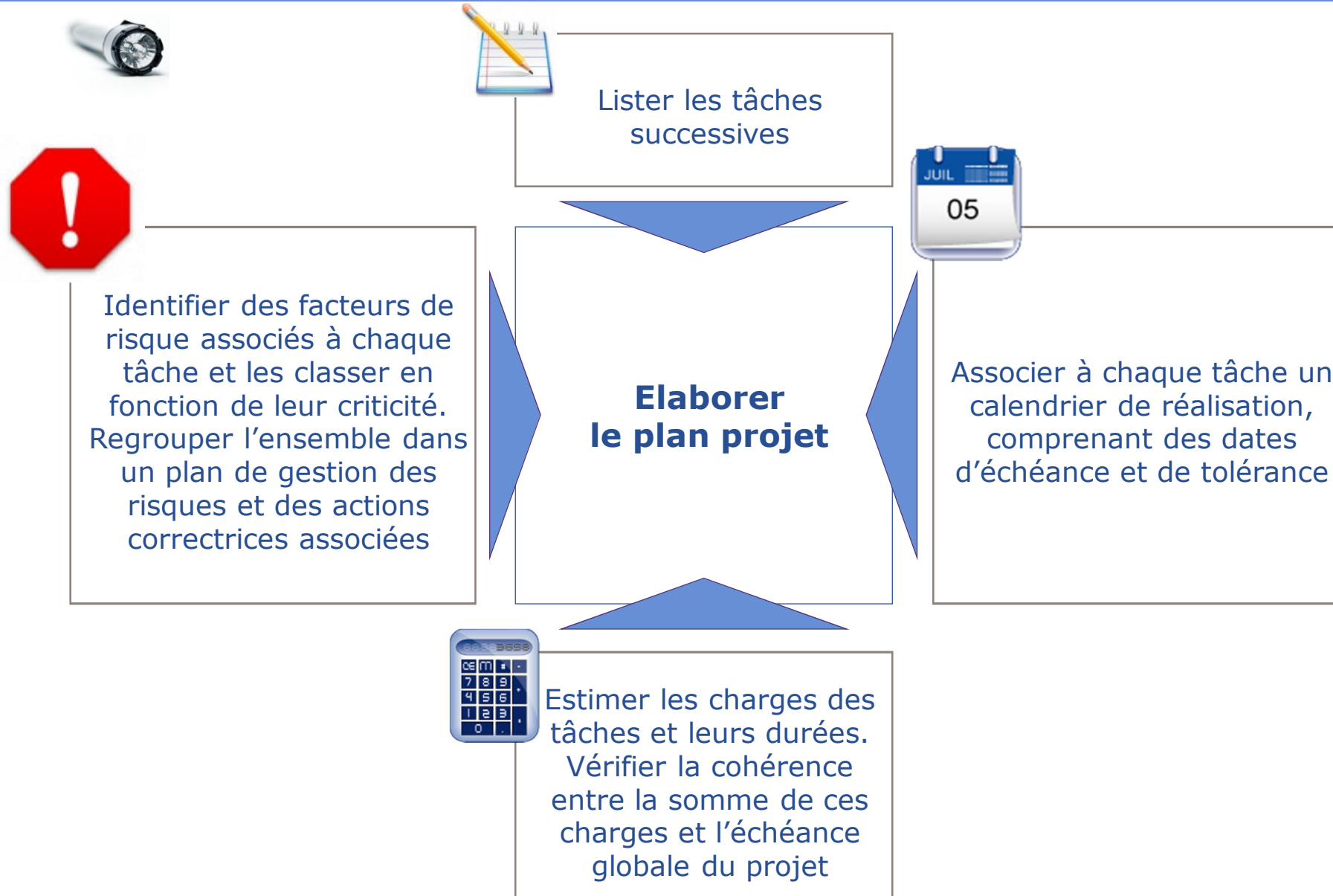
Pour chaque chantier :

- Définir le livrable qui validera la fin du chantier
(PV de réception validé, outil en production, par exemple)
- Etablir un rétro planning
- Découper le chantier chronologiquement en grandes phases
- Définir les étapes clés (jalons), les livrables à produire dans chacune des phases du chantier et les conditions d'acceptation
- Identifier les ressources nécessaires : humaines, matérielles et financières...
- Définir la communication / conduite du changement adaptée à chaque chantier



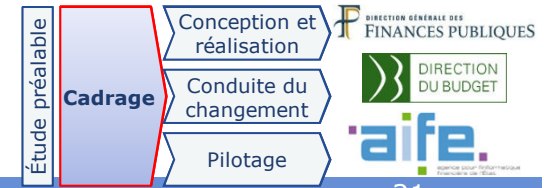
Méthode générique de gestion de projet

Détailler les grandes phases en tâches



Méthode générique de gestion de projet

Identifier et mettre en place l'équipe projet



21

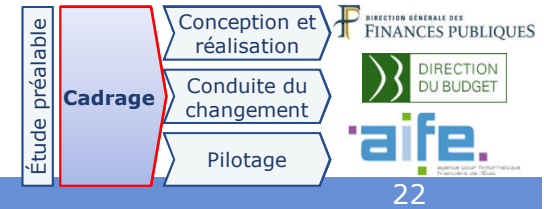


Démarche

- **Définir les profils de compétence nécessaires au projet ;**
- **Définir l'organisation et la hiérarchie de l'équipe projet :**
 - nommer les membres de l'équipe en charge de réaliser les tâches du projet ;
 - réunir au sein de cette équipe les compétences fonctionnelles et techniques nécessaires (services métiers, financiers, comptables, systèmes d'information).
- **Définir la comitologie en lien avec la démarche de communication ;**
- **Organiser la formation de l'équipe projet.**

Méthode générique de gestion de projet

Illustration : Budgétiser un projet



- **Identifier les ressources nécessaires** : humaines, financières, matérielles, ...
- **Identifier les formations nécessaires à la mise en place d'un projet** (par exemple l'apprentissage d'un outil de suivi de projet) ;
- **Réaliser une estimation de l'ensemble des postes budgétaires du projet ;**
- **Présenter le budget du projet aux instances dirigeantes et le faire valider.**

- ▶ Le **coût du projet** est la somme des coûts :
 - des **ressources humaines** du projet : à travers un nombre de jours / hommes d'intervention et un tarif journalier du jour / homme ;
 - des **ressources matérielles** et logicielles du projet ;
 - des **coûts supplémentaires** (formations pour la mise en place du projet, utilisation d'intérimaire pour décharger de leurs tâches certains participants, etc.).
- ▶ La **durée du projet** est un élément essentiel de l'estimation du coût.
- ▶ Exemples de postes à prévoir pour définir le budget du projet :
 - Organisation
 - Logistique
 - Communication
 - Formation
 - ...

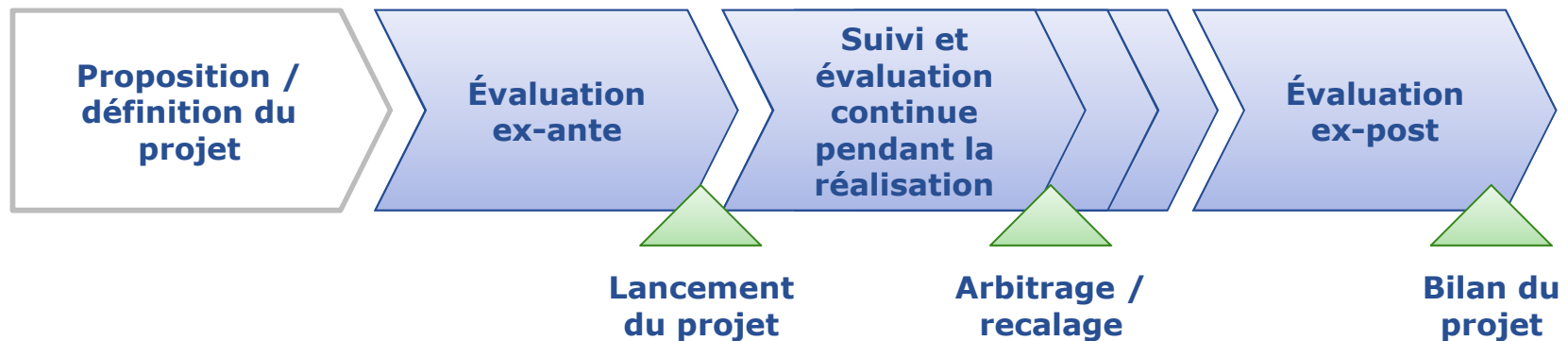
Méthode générique de gestion de projet

Évaluer le retour sur investissement du projet à partir d'une analyse de la valeur



Évaluer le projet

- **L'analyse de la valeur** permet d'évaluer les projets en mettant en évidence les gains ou les économies qu'ils engendrent. Elle intervient, selon la Méthode d'Analyse et de REmontée de la VAleur (MAREVA*) :
- ex-ante, c'est à dire avant la décision de lancer le projet ;
- pendant la vie du projet, pour s'assurer que la valeur escomptée sera bien atteinte, et le cas échéant décider d'éventuelles actions correctrices ;
- ex-post, c'est-à-dire une fois passée la période parfois troublée du démarrage, pour alimenter le retour d'expérience.



- A chacune des étapes correspond un degré de précision croissant

* cf. Annexes



Démarche

Réunir l'ensemble des acteurs clés du projet lors d'une réunion de lancement (s'inscrivant dans le cadre du plan de communication défini préalablement) afin de :

- partager une vision commune du projet : contexte, enjeux et objectifs, périmètre des travaux à réaliser, contraintes, prérequis, zones de risques et facteurs clés de succès identifiables, équipe projet et gouvernance du projet ;
- sensibiliser les acteurs aux enjeux et concepts clés du projet ;
- présenter les modalités de suivi des travaux ;
- présenter le planning détaillé du projet, mobiliser les participants et expliquer ce que chacun aura à gagner de la réussite du projet.



Point d'attention pour la planification d'un projet

- Au **démarrage du projet**, il est fréquent que la phase de cadrage soit sous-estimée. Plus le projet sera défini en amont, moins il y aura de risque de dérapage lors de la réalisation. Une estimation large et confortable de la phase de cadrage est un facteur clef de succès. Les décisions qui n'ont pas été prises lors de cette phase et qui seront prises, dans l'urgence, lors de la réalisation auront un coût très supérieur (exemple : identification tardive d'interfaces à réaliser ou de données à échanger avec un système externe).
- La **phase d'accompagnement** doit être planifiée avec attention car elle conditionne la qualité de la conduite du changement. Cette phase peut démarrer dès le lancement du projet et s'étendre jusqu'à plusieurs mois après la mise en place de l'outil.
- Globalement, il faut **identifier les pics de charge, les dépendances et les risques** liés au calendrier d'exécution du projet et **bien respecter les jalons** de chaque phase.



Bien définir l'articulation et le séquençement des différents chantiers et phases

- Parmi les différents chantiers à mener, certains peuvent être réalisés en parallèle, d'autres doivent tenir compte du résultat de chantiers à obtenir au préalable.
- Il peut y avoir des liens de dépendance entre certains chantiers. Par exemple :
 - la conception détaillée des processus métiers et de l'organisation doit avoir été réalisée avant :
 - la conception et l'élaboration des formations,
 - la rédaction de spécifications fonctionnelles et le choix puis la mise en place d'un nouveau système d'information ou d'une évolution,
 - les indicateurs et les outils de pilotage* doivent être déterminés avant l'exécution du projet et donc la réalisation opérationnelle du pilotage de ce projet.
- A contrario, la communication doit être réalisée de façon adaptée tout long du projet afin d'informer et mobiliser tous les acteurs.

*cf. Description du chantier « Pilotage »

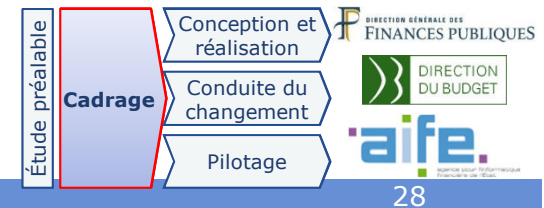


Partager une vision commune du projet et établir des règles de fonctionnement claires et lisibles

- L'objectif est ici de gagner en efficacité dans le déroulement des travaux et d'éviter des difficultés opérationnelles ou contractuelles ultérieures.
- Une incompréhension de certains acteurs du projet pourrait en effet entraîner une perte de légitimité et conduire à des retards en raison de délais ou de désaccords entre les parties.
- **L'établissement de règles de fonctionnement claires et lisibles dès le cadrage du projet** est donc indispensable à son bon déroulement et à intégrer dans la démarche de communication.
- Ses règles peuvent porter a minima sur :
 - le périmètre du projet ;
 - le calendrier détaillé du projet permettant de suivre l'avancement ;
 - l'organisation du projet et des différentes instances de pilotage ...
- En fonction de l'ampleur du projet, la mise en place d'un Plan d'Assurance Contrôle et Qualité adapté et construit avec l'ensemble des acteurs clés peut se justifier pour constituer le gage de succès de la démarche. (Cf. Outils / PACQ ci-après)

Méthode générique de gestion de projet

Illustration : Plan d'Assurance Contrôle et Qualité



28



Le Plan d'Assurance Contrôle Qualité (PACQ) décrit les règles et l'organisation à mettre en place au sein de chaque projet pour en assurer la qualité tant au niveau de l'organisation que de la démarche et des résultats livrés. Il inclut tous les dispositifs mis en œuvre pour assurer la qualité tout au long du projet et doit être adapté à la dimension et au contexte du projet. Il est notamment utile si le projet est fait avec un prestataire externe car il permet de se prémunir des risques de contentieux.

► Il comprend notamment :

- le périmètre du projet,
- les documents de référence applicables,
- un glossaire,
- le calendrier détaillé du projet permettant de suivre l'avancement,
- l'organisation du projet et des différentes instances de pilotage,
- les procédures à appliquer pour respecter les normes qualité visées,
- le processus de contrôle d'application des procédures,
- la conduite de revues qualité périodiques.

Exemple de sommaire de PACQ	
• Sommaire • 1. Introduction ■ 1.1. Préambule ■ 1.2. Objectifs du Plan d'Assurance Contrôle Qualité ■ 1.3. Le champ d'application du PACQ ■ 1.4. Règles de modification du document ■ 1.5. Documents applicables et de références ■ 1.6. Terminologie et abréviations • 2. Principes d'organisation du projet ■ 2.1. Suivi de l'ensemble des prestations ■ 2.2. Suivi de chaque poste ■ 2.3. Instance de pilotage du marché • 3. Planification et Gestion du Projet ■ 3.1. Planification des travaux ■ 3.2. Modification du calendrier prévisionnel ■ 3.3. Processus et outils de suivi des travaux • 4. Démarche de production, livrables et validation ■ 4.1. Les livrables ■ 4.2. Règles et standards de présentation ■ 4.3. Pré requis pour le commencement des travaux de chaque prestation ■ 4.4. Processus de validation des livrables ■ 4.5. La résolution des points de désaccord ■ 4.6. Modalités de validation des comptes rendus	• 5. Dispositif d' • 6. La gestion des ■ 6.1. La démarche ■ 6.2. Les 6 principes essentiels ■ 6.3. Identification et qualification des risques et définition du dispositif préventif • 7. L'assurance qualité ■ 7.1. La détection et le traitement des non-conformités ■ 7.2. Les vérifications ponctuelles ■ 7.3. La revue qualité ■ 7.4. L'audit • 8. Documentation ■ 8.1. Périmètre ■ 8.2. Convention de référencement ■ 8.3. Diffusion de la documentation ■ 8.4. Stockage et archivage de la documentation ■ 8.5. Protection et sauvegarde de la documentation ■ 8.6. Reproduction • 9. La procédure d'évolution du PACQ ■ 9.1. Dispositif standard ■ 9.2. Dispositif de dérogation ■ 9.3. La procédure en cas de non application du PACQ

Illustration d'un PACQ

Conception et réalisation



Conception

- Définir de façon détaillée l'expression du besoin
- Formaliser l'expression du besoin à travers un cahier des charges
- Identifier et documenter la solution répondant aux besoins exprimés
- Élaborer le plan de réalisation des travaux à mener



Réalisation

- Produire et mettre en œuvre la réponse aux besoins
 - Par exemple : opérer les travaux de développement conformément aux spécifications du projet
 - Impliquer les MOA et MOE
- Réceptionner / vérifier / contrôler la conformité aux besoins exprimés
 - Vérifier la qualité des travaux produits tout au long de cette phase
 - S'assurer que les objectifs du projet sont atteints en surveillant et en mesurant l'avancement de façon systématique



Répartir clairement les tâches entre MOA et MOE

Maîtrise d'ouvrage (MOA)

- **Description des besoins** (cahier des charges fonctionnel ou spécifications fonctionnelles).
- **Préparation de cas de tests fonctionnels pour vérifier que les développements/paramétrages effectués par la MOE fonctionnent.**

Maîtrise d'oeuvre (MOE)

- **Prise de connaissance du besoin exprimé.**
- **Proposition d'outils pour répondre à ce besoin** (cahier des charges techniques ou dossier de paramétrage ou dossier de conception).
- **Développements et paramétrages nécessaires**

Méthode générique de gestion de projet

Illustration : matrice RACI



- La matrice RACI est un outil de codification des rôles au sein des processus.
- Elle représente une matrice des responsabilités qui indique les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité
- Elle peut s'avérer utile dans la gestion de projet.

- La matrice RACI donne une vision simple et claire de qui fait quoi dans le projet, en permettant d'éviter une redondance de rôles ou une dilution des responsabilités.

- **R : Responsable** de l'exécution : peut être attribué à plusieurs personnes qui vont réaliser les travaux dans leur domaine
- **A : Approbateur** : doit être attribué à une seule personne au sein d'une activité (ex : le supérieur hiérarchique de celui qui réalise (R))
- **C : Contributeur** ou personnes qui doivent être consultées
- **I : Informé** : personnes qui doivent être tenues informées



Liste des activités / acteurs			
Identification des risques	A	C	R
Mise en place des actions de contrôle	A	R	R
Reporting	A	R	I

Conduite du changement



Faciliter l'appropriation par les agents de leur nouvel environnement de travail (organisation, processus, outil)

- **Informier tout au long du projet** (depuis le lancement jusqu'au livrable final) :
 - par exemple, expliquer, à chaque jalon, les impacts organisationnels pour que chaque personnel concerné comprenne et puisse poser ses questions et exprimer ses craintes.
- **Concevoir le dispositif d'accompagnement** (par exemple : cellule support, tuteurs, indicateurs de suivi, etc.) **et le contenu de ce dispositif** (actions de communication, de formation...)
- **Déterminer les acteurs et leur rôle au sein de l'équipe d'accompagnement** (ex : compétences requises, profils identifiés, modalités d'intervention de chaque acteur, etc.)
- **Planifier les interventions** (calendrier, durée, etc.) **de l'équipe**
- **Définir les modes de sollicitation de l'accompagnement et les procédures associées** (avant et après la bascule)
- **Déterminer et/ou réaliser les supports utilisés** :
 - Supports de communication et de formation existants ;
 - FAQ, documentation métier et outil (pour prolonger l'accompagnement), etc.

Méthode générique de gestion de projet

Communiquer



Communiquer régulièrement

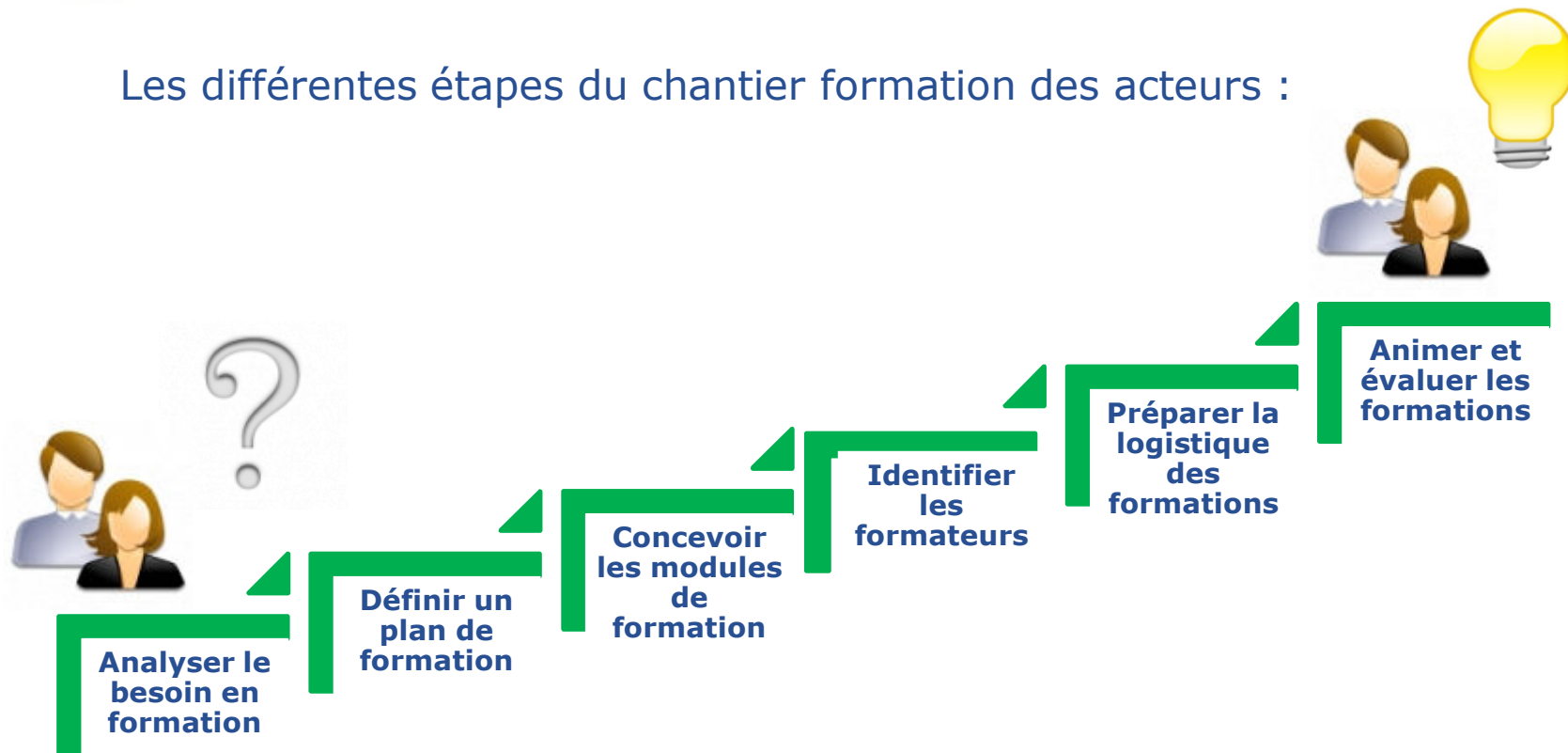


- **La communication est réalisée en continu :**
 - du lancement du projet ;
 - à la fin de la phase d'accompagnement.
- **Elle concerne tous les acteurs de l'organisme et les acteurs externes. Elle est adaptée aux différentes populations cibles** (ex : personnels, sponsors, partenaires externes ...).
- **Elle vise à informer sur l'avancement du projet, à favoriser les échanges entre les acteurs du projet et à faciliter leur adhésion.**
- **Elle peut notamment porter sur :**
 - le calendrier du projet ;
 - la mise en place de la nouvelle organisation avec les impacts organisationnels identifiés ;
 - l'évolution des processus et des rôles ;
 - les impacts futurs de la solution, etc.



Concevoir, planifier et réaliser les formations

Les différentes étapes du chantier formation des acteurs :



Aide : exploitation des supports de formation.



Réussir les formations

Pour assurer la bonne conduite des formations, il est nécessaire de :

- **limiter le nombre de participants par session ;**
- **adapter les formations au contexte de l'organisme et aux rôles et responsabilités du public formé ;**
- **anticiper la mise en œuvre de la formation en termes de charge pour l'équipe projet et pour le personnel formé ;**
- **capitaliser sur l'expérience des acteurs du projet pour l'élaboration et la dispense des formations.**

Méthode générique de gestion de projet

Illustration : exemples de modes de communication



Méthode générique de gestion de projet

Structuration-type d'un projet

Pilotage



Piloter le projet sur les composantes délais / performance / ressources

1. Définir des indicateurs de pilotage
2. Comparer le réalisé et le prévisionnel
3. Mettre en œuvre des actions correctrices (réviser les plannings et les charges)
4. Communiquer



Gérer le projet

1. Planifier les échéances et les ressources
2. Optimiser l'utilisation des ressources
3. Prévoir et organiser les instances de pilotage avec les acteurs concernés (acteurs internes voire externes pour avoir un point de vue différent et des retours d'expérience)
4. Mettre en place les outils nécessaires (tableau(x) de bord, modèles de documents, restitutions adaptées, ...)



Veiller à la mise en place d'outils et dispositifs de suivi du projet adaptés et pertinents

- Afin de permettre une bonne communication interne, de simplifier le partage et la consolidation d'informations pertinentes et actualisées, il est important de **privilégier l'utilisation d'outils de gestion de projet simples, adaptés à la taille du projet et en nombre restreint**. Le recours à des outils professionnels plutôt que domestiques (bureautiques) peut être également recommandé.
- À cette fin, il est important dès le cadrage :
 - d'**adapter sa méthodologie** à la nature, la taille et l'enjeu du projet, sans imposer un dispositif qui alourdirait les tâches et en ralentirait l'avancement,
 - de **définir des objectifs et des étapes clairs**, compréhensibles et mesurables par des indicateurs définis,
 - d'**identifier clairement le chemin critique*** de manière à estimer ensuite de façon détaillée les coûts et le calendrier
 - et de **s'appuyer sur les ressources et expertises disponibles** pour dessiner un dispositif de pilotage cohérent et efficace.

**En gestion de projet, un chemin critique désigne la (ou les) liste(s) ordonnées des opérations à effectuer pour obtenir le résultat voulu, dont la durée totale donne la durée du projet.*

Méthode générique de gestion de projet

Illustration : exemples d'indicateurs de pilotage



42



Avancement



Taux d'avancement :

- du projet (nombre de tâches réalisées / nombre de tâches planifiées).
- de la recette (nombre de cas de test déroulés / nombre de cas de test prévus).
- de la bascule (nombre d'objets basculés / nombre d'objets à basculer).

Echéance



- Retard au démarrage des tâches : écarts entre les dates de début planifiées pour chaque tâche et les dates de début réalisées.
- Retard à la finalisation des tâches : écarts entre les dates de fin planifiées pour chaque tâche et les dates de fin réalisées.

Ressources



- Mobilisation des acteurs du projet (nombre de jours consommés / nombre de jours prévus) pour chaque tâche.
- Utilisation des ressources matérielles (coûts des ressources matérielles engagées / coûts des ressources matérielles budgétisées).

Qualité



- Nombre d'itérations entre l'auteur et le valideur avant la validation pour chaque livrable.
- Taux de correction des anomalies (nombre d'anomalies traitées / nombre d'anomalies constatées).
- Nombre de répétitions avant bascule et nombre d'anomalies bloquantes non résolues.
- Taux d'évaluation des sessions de formations.
- Suivi des changements dans l'équipe projet (taux de mutation, taux de démission, etc.).
- Autonomie des utilisateurs après la mise en production (nombre de sollicitations de l'équipe accompagnement).

Méthode générique de gestion de projet

Illustration : exemples de tableau de suivi de l'avancement



Les tableaux de bord sont aussi bien des outils de communication, de partage et de valorisation de l'information qu'un levier efficace dans le management de projet.

En tant que tels, ils constituent en effet une première base de dialogue objective entre les parties.

Ils sont construits sur la base d'indicateurs relatifs à l'avancement des travaux et la réalisation des objectifs.

Illustration d'un
Tableau de suivi de
l'avancement

Chantiers	Avancement	Echéance	Respect du calendrier
FORMATION – définition de la population cible	100%	Fin août	●
FORMATION – organisation de la formation xxx	50%	Fin octobre	●
COMMUNICATION – gestion Intranet	20%	Mi-novembre	●

Légende :

- Calendrier ok
- Léger décalage de calendrier
- Fort décalage de calendrier

Méthode générique de gestion de projet

Illustration : les étapes de la gestion du risque



44



Plan global de gestion des risques

- Déterminer les zones de risque sur le projet
- Mise en place de procédures et de contrôles : format du reporting, règles de remontée d'information, indicateurs d'alerte, etc.

Identification des risques

- Identification des risques par typologie (stratégique, financier, délais, image, ...)

Evaluation du risque

- Quantifier la probabilité et l'impact potentiel de chaque risque

Traitement des risques

- Actions préventives
- Actions correctrices
- Actions compensatrices

Suivi et contrôle des risques

- Reporting et revue régulière des risques et de leur traitement
- Audit des procédures de gestion des risques
- Intégration de la gestion des risques dans la communication du projet

Méthode générique de gestion de projet

Illustration : exemples de tableau de suivi des risques



Le tableau de suivi des risques permet d'identifier précisément les risques associés à chaque projet, de les anticiper et/ou de réduire leurs impacts. Il liste ainsi :

- les risques du projet ;
- les actions préventives à mettre en place pour réduire, déplacer voire accepter ces risques ;
- les actions correctrices afin de corriger les impacts des risques concrétisés.

► Le suivi des risques doit permettre de prévenir les dérapages éventuels sur les plans :

- humains ;
- réglementaires ;
- de tenue des délais ;
- de la continuité de service ;
- de la mise en œuvre adéquate et proportionnée des moyens.

Risques identifiés	Évaluation du risque	Stratégie corrective
Dérapage des délais sur le chantier xxx	●	
Non-conformité	●	



Légende :

- Risque faible
- Risque moyen
- Risque fort



Vérifier que les résultats du projet sont conformes aux objectifs initiaux, définir et appliquer les mesures correctrices adéquates s'il y a lieu

- **Ce bilan s'opère de façon globale à la fin du projet, mais il est recommandé de faire également des bilans intermédiaires voire des bilans par chantier** (intermédiaire et final).
- **Il concerne toutes les dimensions du projet :**
 - mobilisation des ressources ;
 - résultats quantitatifs et qualitatifs – nombre de livrables, qualité des livrables, connaissance et appropriation du nouveau cadre de gestion ;
 - retour sur investissement (en s'appuyant sur une Méthode d'Analyse et de REmontée de la VAleur*) ;
 - etc.

* cf. Annexes



Bien clôturer un projet

- **Transfert du produit aux équipes utilisatrices**
 - S'assurer que l'après-projet a été géré et que des équipes seront en place pour faire vivre le produit après dissolution de l'équipe projet (y compris une équipe support post implémentation par exemple)
- **Aspects juridiques et financiers**
 - Validation du livrable par la maîtrise d'ouvrage
 - Finalisation de la gestion contractuelle et financière
- **Revue du projet**
 - Evaluation des performances (cf. retour sur investissement en annexe)
 - Retour d'expérience
 - Enquête de satisfaction
- **Archivage de la documentation du projet**

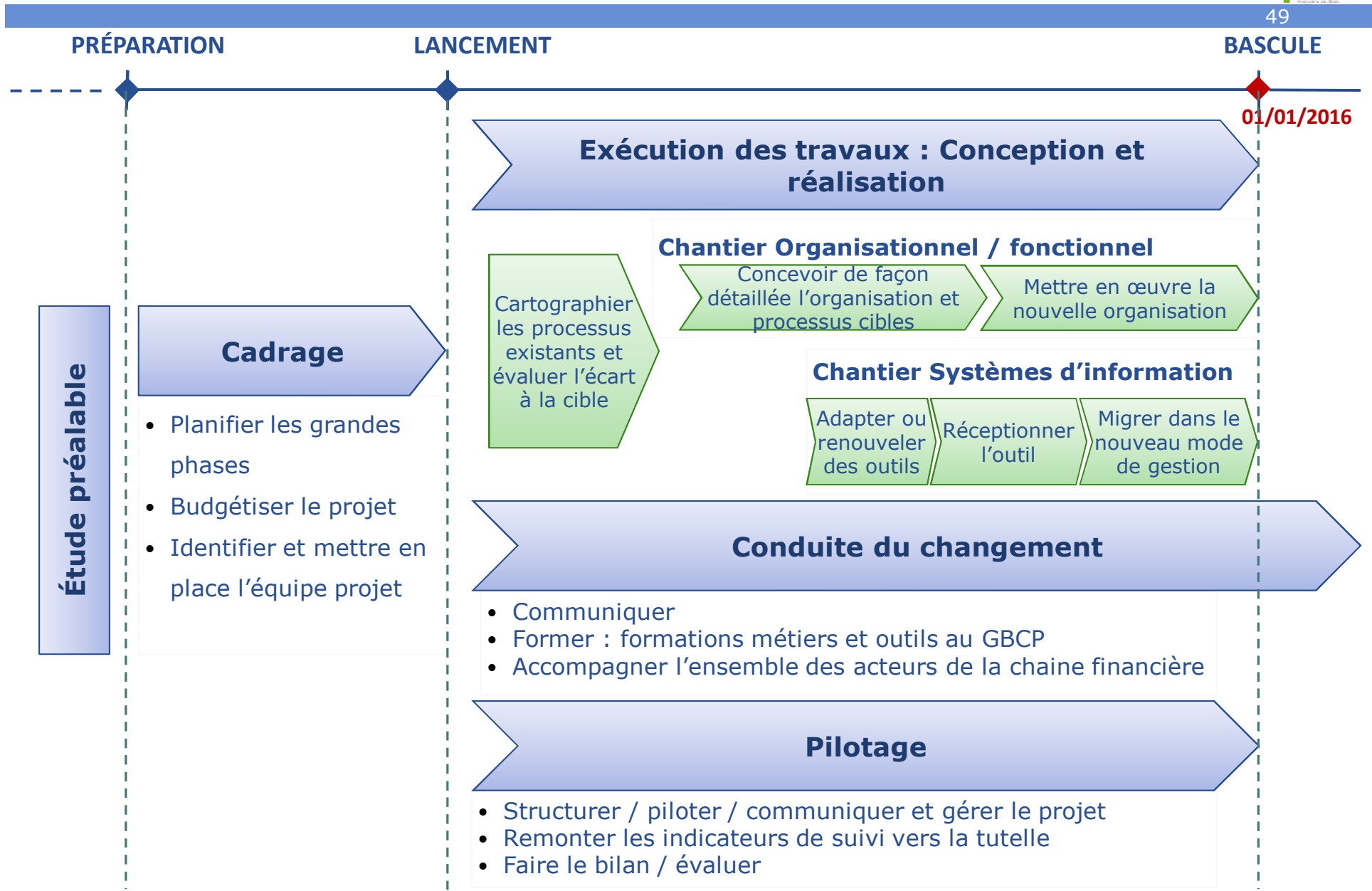
1. Introduction
2. Méthode générique de gestion de projet
- 3. Illustration dans le cadre du projet GBCP**
4. Annexes

Avertissement

- *Les pages suivantes ne constituent pas de démarche exhaustive mais présentent des focus méthodologiques et des points d'attention dans le cadre de la mise en œuvre du décret GBCP.*

Illustration dans le cadre du projet GBCP

Présentation générale de la démarche





Préalable

- **Vérifier la bonne compréhension des concepts du décret GBCP au sein de l'organisme (direction, ordonnateur, comptable, organe délibérant).**



Aide : lecture et utilisation du kit de communication et du dossier des prescriptions générales (DPG) relatif au décret GBCP.

Proposition d'action : présenter le décret GBCP au sein de l'organisme.

Travaux

- **Comparer les modes de fonctionnement et l'organisation actuels de l'organisme aux processus décrits dans le Dossier des Prescriptions Générales (DPG) pour en première approche :**
 - identifier les principaux écarts ;
 - identifier les pistes de mutualisation possibles ;
 - définir l'organisation cible dans ses grandes lignes ;
 - apprécier la trajectoire d'atteinte de la cible.



Aide : lecture du kit organisation.



Démarche

- Réaliser un rétro-planning pour respecter l'échéance de mise en œuvre du décret GBCP au 1er janvier 2016 ;
- Sensibiliser les acteurs aux enjeux et concepts clés du décret GBCP ;
- Identifier les ressources nécessaires.

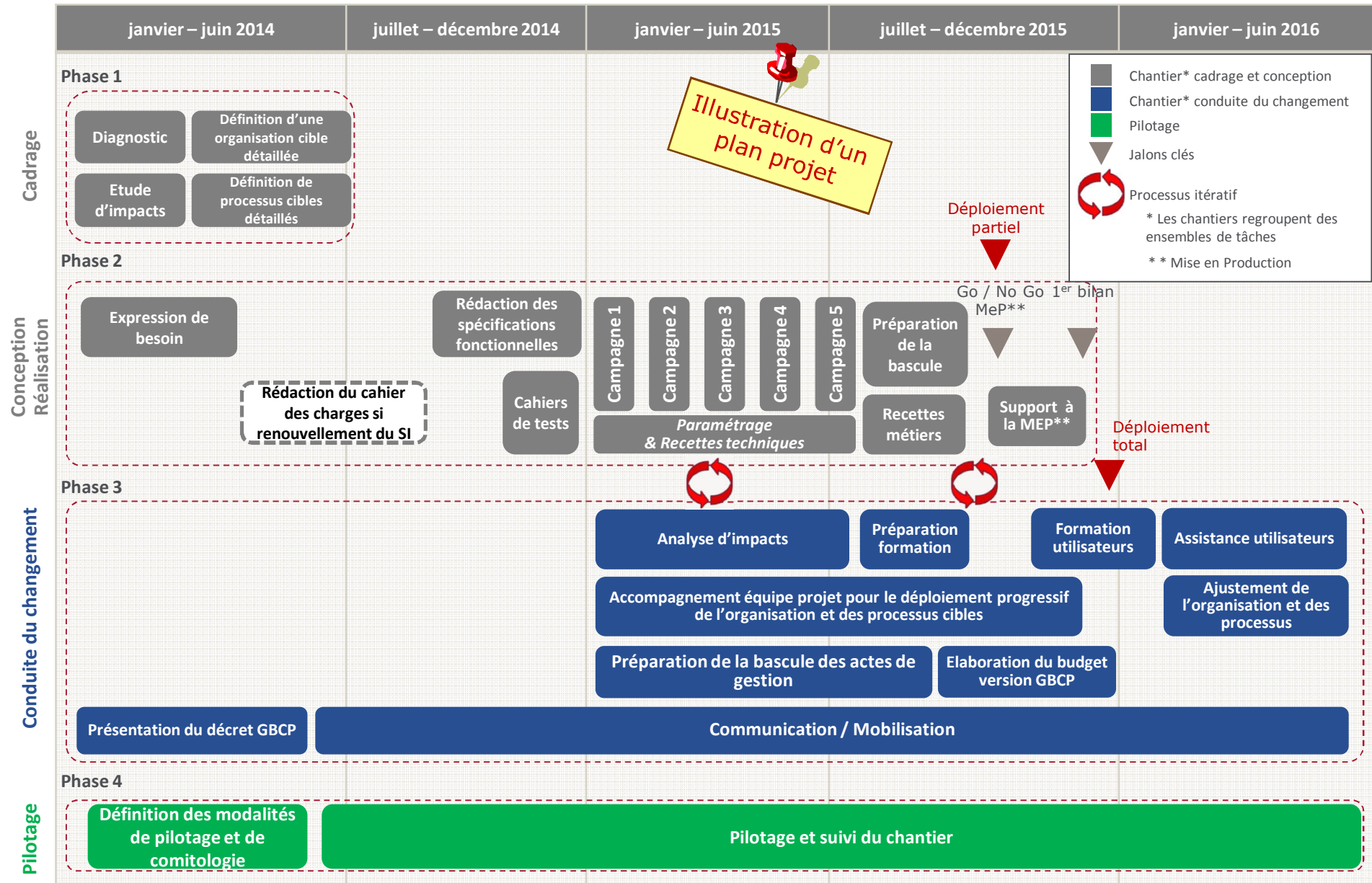


Préalables nécessaires au lancement du projet

- Le projet doit être porté par les responsables de l'organisme.
- Un comité de pilotage présidé par les dirigeants de l'organisme doit être mis en place pour lancer et suivre le projet.
- Un dispositif de communication et de suivi de l'avancement du projet doit être mis en place avec les ministères de tutelle.

Illustration dans le cadre du projet GBCP

Illustration : exemple de plan projet





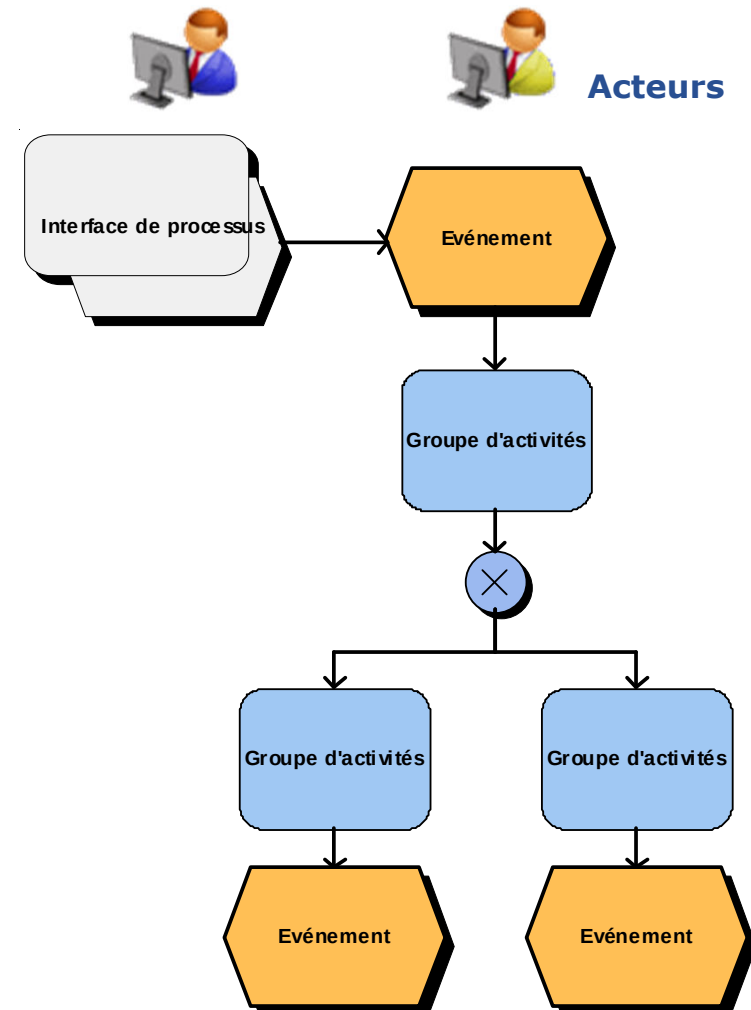
Cartographier les processus existants

- **Identifier les principaux processus de l'organisme et les services qui interviennent dans leur exécution.**
- **Identifier les acteurs clés intervenant au niveau des procédures élémentaires.**
- **Modéliser les processus** existants à partir des éléments précédents.

Aide : S'appuyer pour ce faire sur la démarche de contrôle interne existante.



Exemple de logigramme





Définir précisément l'organisation cible et les processus métier afférents

- **Qu'est-ce que la cible** : organisation future de l'organisme, des processus et des moyens, à élaborer sur la base des recommandations du DPG.
- **Décrire le fonctionnement de l'organisme** au travers du croisement de l'organisation et des processus financiers.
- **Intégrer dans la réflexion les modes opérationnels ayant un impact sur l'organisation** (dématérialisation, service facturier, CHD, CAP, etc.) **et la vision contrôle interne.**
- **Tenir compte des possibilités offertes par les outils** : approfondir la connaissance des applications pour optimiser leur utilisation, connaître leurs limites et définir les outils complémentaires à mettre en place.
- **Déterminer le format de restitution de la cible.**
- **Communiquer et faire valider auprès des acteurs.**



Aide : lecture et utilisation du kit organisation et du dossier des prescriptions générales (DPG) relatif au décret GBCP.

Illustration dans le cadre du projet GBCP

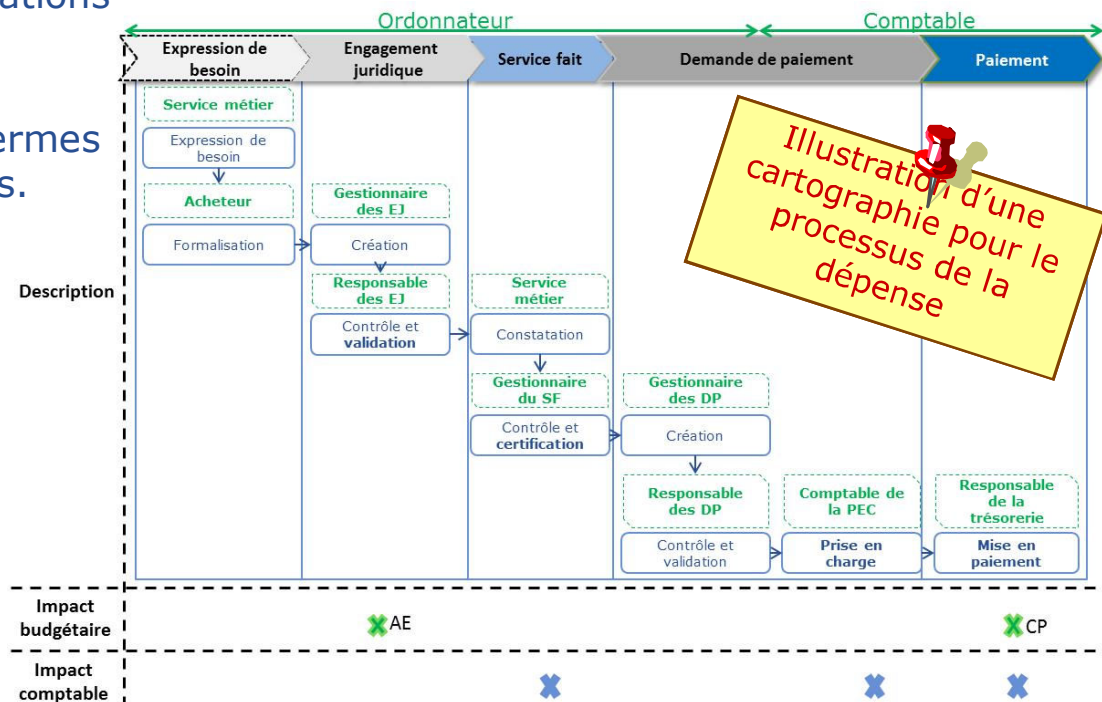
Illustration : exemple de cartographie de processus



La vision par processus permet d'appréhender l'organisation dans son fonctionnement, à la lumière des chaînes opérationnelles où s'articulent les activités et les responsabilités nécessaires à la production d'un bien ou d'un service, associées à des exigences de qualité, de délais et de coûts.

- ▶ L'analyse et la réingénierie de processus permettent ainsi de :
 - visualiser l'enchaînement des activités ;
 - consolider la totalité des tâches et des délais nécessaires à toute réalisation ;
 - mesurer, dans l'organisation existante, la valeur ajoutée de chaque étape de réalisation ;
 - définir les fonctions et les formations de chaque poste ;
 - concevoir des chaînes opérationnelles optimales en termes de qualité, de coûts et de délais.

- ▶ **Outil : Le logigramme*** permet de visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener et les décisions à prendre pour atteindre un objectif.



*Il peut être utile à cet égard d'utiliser la norme BPMN ainsi qu'un logiciel professionnel, pour les cas les plus complexes.



Faire converger les outils et en particulier le SI pour qu'ils correspondent à l'organisation et aux processus cibles

- **Etudier les outils disponibles sur le marché et envisager leur évolution de façon conforme :**
 - aux besoins de l'organisme ;
 - aux contraintes de l'organisme (techniques, financières, etc).
- **Choisir en conséquence soit le renouvellement de l'outil ou soit une simple adaptation du système d'information** (évolution réglementaire).
- **Formaliser le besoin et définir les fonctionnalités primordiales et celles qui sont accessoires.**
- **En fonction de l'outil choisi, mettre à jour les processus cibles.**



Aide : lecture du dossier des prescriptions générales (DPG) relatif au décret GBCP.



Évaluer l'écart à la cible pour la mise en œuvre du GBCP

- **Comparer** les tâches réalisées et les rôles et responsabilités des différents acteurs par rapport à ce qui doit être fait en cible et **identifier les écarts**.
- **Évaluer l'impact des écarts en termes d'organisation, de processus, de RH ou de système d'information**.
- En fonction de la nature de ces impacts, **déterminer un ou plusieurs scénarios d'atteinte de la cible définie** (trajectoire).

Aide :



- Lecture et utilisation du kit organisation et du dossier des prescriptions générales (DPG) relatif au décret GBCP.



Préparer et mettre en place la nouvelle organisation et les nouveaux processus

- **Elaborer la documentation** décrivant précisément la nouvelle organisation et les nouveaux processus sur la base de ce qui a été produit.
- **Choisir et faire valider un scénario d'atteinte de la cible.**
- **Détailler le plan de mise en œuvre** du scénario retenu en prévoyant les principaux jalons et les résultats à obtenir pour le 1er janvier 2016 et ceux qui peuvent être obtenus par la suite.
- **Soumettre une première version aux instances requises** : organe délibérant, instances représentatives du personnel, etc.
- **Adapter les fiches de poste** en conséquence, les faire valider et prévoir les formations associées.
- **Revoir** les périmètres de responsabilités, **nommer** les nouveaux cadres pour les fonctions nouvelles et **modifier** les délégations de signature en conséquence.
- **Accompagner et évaluer** (questionnaire, boîte à idées, etc.) **la mise en place de la nouvelle organisation.**



Démarche

- **Mettre en œuvre les chantiers, phases et tâches du projet dans le contexte GBCP ;**
- **Optimiser l'articulation entre les différents chantiers** organisationnels, fonctionnels et systèmes d'information à conduire ;
- **Profiter de toutes les possibilités de mutualisation** (organismes exerçant le même métier, club informatique, tutelle) **pour partager l'expérience et les bonnes pratiques et solutions déjà identifiées ;**
- **Identifier** au fur et à mesure de l'avancée des travaux les **points de blocage éventuels ou les besoins complémentaires** d'accompagnement ou de conduite du changement et les **remonter à l'arbitrage** de la direction ;
- **Rester en contact avec la tutelle et effectuer un reporting régulier** auprès de celle-ci ;
- **Solliciter le cas échéant la mission GBCP et les directions réglementaires des ministères financiers.**



Assurer la recette

- **L'efficacité de l'activité de recette nécessite de bien maîtriser les aspects fonctionnels et techniques suivants : les risques, les fonctionnalités de l'application attendues, les normes et les standards, la stratégie informatique, les plates-formes logicielles et matérielles, les coûts et les délais du projet.**



Liste des activités à réaliser pour la recette

Extrait d'un cahier de recettes

- **Définition de la stratégie de test**
 - Définition du périmètre, du planning de tests, des sites et des agents en charge de la recette
- **Rédaction des cahiers de tests fonctionnels et accompagnement de la réalisation de la recette (en VABF et VSR)**
 - Organisation d'un atelier de lancement
 - Remontée des anomalies fonctionnelles
- **Bilan de la recette**
- **Mise en production**

[illegible]



Informez, intéressez et impliquez tous les acteurs concernés au sein de l'organisme :

- les services métier ;
- la fonction de gestion financière ;
- la fonction comptable ;
- le service informatique.





Former l'ensemble des acteurs de la chaîne financière

- Des **kits de formation** ont été élaborés par l'équipe projet GBCP à destination des membres de l'équipe projet de chaque organisme ainsi que de l'ensemble des acteurs de la chaîne financière.
- Ces supports de formation constituent **un parcours de formation** qui couvre l'ensemble des domaines fonctionnels : budget, dépense, recette et comptabilité.
- Les supports traitent seulement les **domaines fonctionnels** et nécessitent d'être contextualisés par les organismes pour prendre en compte leurs métiers, spécificités et outils.
- En préalable, des **formations sur les métiers de la chaîne financière** sont nécessaires.



Aide : Lecture des kits de formation



Se faire accompagner et partager les informations

- **Lors des moments clés suivants :**
 - étude préalable et cadrage du projet, pour définir des scénarios cible notamment ;
 - conception / réalisation, en particulier pour la refonte du modèle de gestion ;
 - conduite du changement, pour accompagner l'organisation des formations par exemple.
- **Solliciter une assistance externe et partager les informations :**
 - tutelle ;
 - organismes équivalents / réseau ;
 - équipe GBCP ;
 - prestation externe ;
 - AMOA, etc.



Le démarrage de la première gestion en mode GBCP est une phase sensible du projet

- **Faire coexister deux cadres de gestion pendant une phase de transition :**
 - mettre en place la nouvelle organisation et les processus rénovés pour au moins permettre l'élaboration du budget 2016 dès juin 2015 ;
 - déterminer les procédures qui seront spécifiques à la phase transitoire (mi-2015 / janvier 2016) et celles qui seront pérennes car liées au nouveau cadre de gestion (post 1^{er} janvier 2016) ;
- **Préparer le système d'information :**
 - préparer les données et les paramètres (EJ, éléments de référentiel : habilitation, profil, tiers, ...) permettant l'initialisation de la gestion dans le système d'information.
- **Vérifier que chaque acteur a bien été formé.**
- **Vérifier la mise en place de l'organisation cible et des nouveaux processus.**
- **Vérifier que toute la documentation est prête et mise à disposition des différents acteurs concernés.**
- **Vérifier le caractère opérationnel du dispositif d'accompagnement.**



Aide à la préparation : Lecture du kit bascule

Contacter l'équipe projet GBCP des ministères financiers et consulter la documentation du projet



Site internet pour télécharger les fascicules du Dossier de Prescriptions Générales (DPG) : <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/la-gestion-publique/gbcp-et-organismes-publics/lessentiel/le-dossier-de-prescriptions-generales-dpg.html>



Contact email pour toute question ou informations complémentaires :

gbcp.accompagnement@finances.gouv.fr

Sommaire

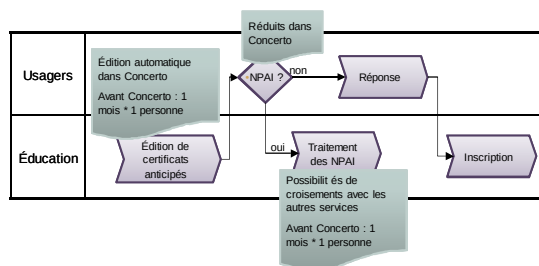
1. Introduction
2. Méthode générique de gestion de projet
3. Illustration dans le cadre du projet GBCP
- 4. Annexes**



1. Analyse préalable

- prise de connaissance
- définition du périmètre
- définition de la durée de vie
- collecte d'informations
- identification des impacts

Analyse des processus (optionnel)

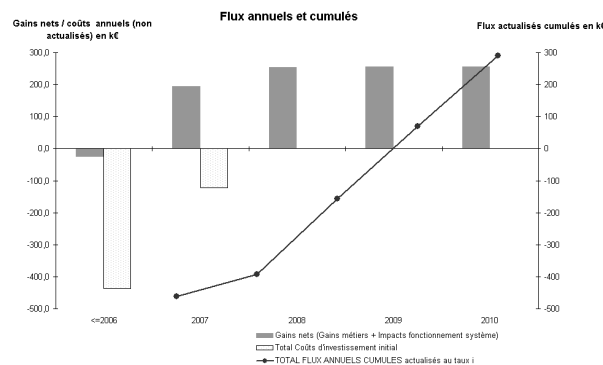


2. Calcul du RSI du projet

Rentabilité

- coûts complets
- impact sur les dépenses SI
- gains métiers

Rentabilité sphère publique globale (optionnelle)



Outil Rentabilité

3. Analyse de la Valeur

Rentabilité
Dépenses évitées

Maîtrise du risque

Externalités

Internalités

Nécessité

VALEUR

Outil Valeur

Illustration : retour sur investissement avec MAREVA



► Le retour sur investissement se calcule en fonction de 5 axes :

Quel est la retour sur investissement ?
 - coûts et gains quantifiables
 - dépenses d'investissement évitées grâce au projet

Le projet a-t-il un caractère obligatoire ?

- nécessaire à la mise en œuvre du projet
- obligation réglementaire ou engagement politique
- rationalisation de l'action publique

NECESSITE DU PROJET

B

Quel est le niveau de risque du projet ?

- Risques concernant le déroulement du projet
- Risques techniques (développement du service)
- Risques en terme de déploiement du service
- Risques juridiques

MAÎTRISE DU RISQUE

C

Quels sont les bénéfices du projet pour les agents et pour les services publics ?

- Valorisation des agents
- Efficacité des services publics
- Rentabilité quantifiable pour la sphère publique totale (dont collectivités territoriales, sphères sanitaires et sociales...)

INTERNALITES
SPHERE PUBLIQUE

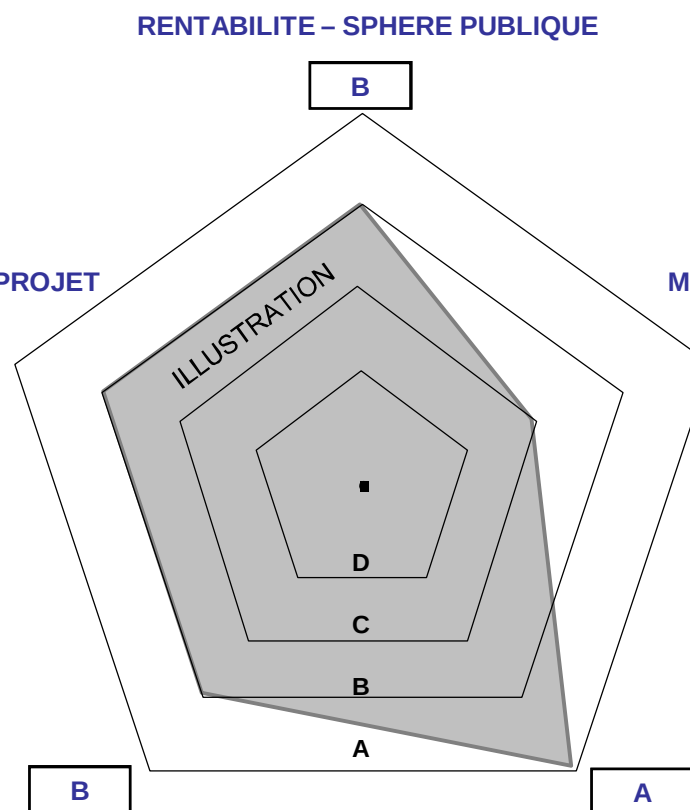
B

Quels sont les bénéfices pour l'utilisateur particulier, association ou entreprise ?

- Gain de temps
- Économie d'argent
- Accès simplifié
- Promotion de la société de l'information

EXTERNALITES
PARTICULIERS

A





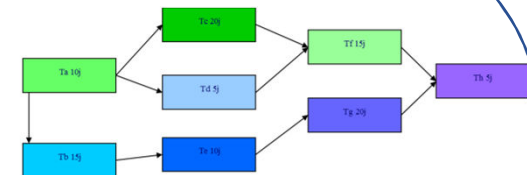
- **D'autres méthodes de planification des tâches existent telles que :**

- **Planification par les durées** (méthode PERT ou GANTT) : afin de planifier le projet en intégrant comme contrainte prioritaire la tenue des délais
- **Ordonnancement par les charges** : afin de planifier le projet en intégrant prioritairement les contraintes de ressources
- Etc.

- **D'autres types d'outils peuvent également être utiles tels que :**

- **Arbres de décision** : afin de définir le problème à résoudre et de proposer et ordonnancer une série d'actions potentielles pour y arriver
- **Carte heuristique** (ou mind map) : afin d'organiser les idées en arborescence et sous une suite logique pour mieux les structurer, les communiquer, les mémoriser
- Etc.

Vision PERT



Vision GANTT

