

RÉFÉRENTIEL DES BONNES PRATIQUES EN GESTION DE PROJET

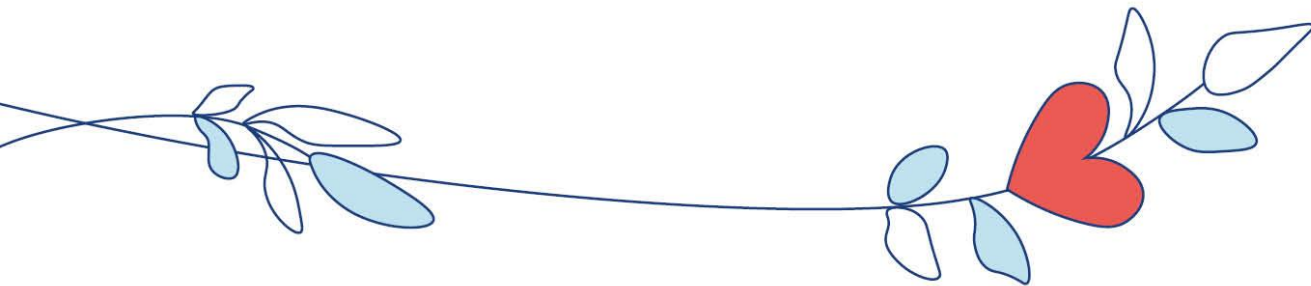


Table des matières

1. INTRODUCTION	5
2. DÉFINITIONS ET NOTIONS EN GESTION DE PROJET.....	5
2.1 Opérations	5
2.2 Projet.....	5
2.3 Programme de projets	6
2.4 Alignement stratégique et gestion de projets	7
2.5 Gestion de portefeuille de projets	8
2.6 Bureau de projets.....	9
3. CYCLE DE VIE D'UN PROJET	9
3.1 Phase d'opportunité	10
3.1.1 Définir l'opportunité et consulter les directions impliquées	10
3.1.2 Évaluer l'opportunité.....	11
3.2 Phase de démarrage	11
3.2.1 Établir la gouvernance du projet	11
3.2.2 Assurer la compréhension commune du projet auprès des parties prenantes.....	12
3.2.3 Définir les valeurs et le fonctionnement de l'équipe du projet.....	13
3.3 Phase de planification.....	13
3.3.1 Élaborer la structure du projet et détailler les actions à réaliser	13
3.4 Phase de réalisation	15
3.4.1 Réaliser les actions prévues au plan d'action	15
3.5 Phase de clôture	16
3.5.1 Évaluer la performance du projet et assurer son transfert dans les opérations	16
3.5.2 Clôturer officiellement le projet.....	16
3.6 Phase transversale de suivi et contrôle	17
3.6.1 Gérer les contraintes	17
3.6.2 Gérer les risques	17
3.6.3 Gérer les enjeux	18
3.6.4 Gérer les changements.....	18
3.6.5 Gérer les parties prenantes.....	18
3.6.6 Assurer une bonne gestion documentaire du projet	19
4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN GESTION DE PROJET	19
4.1 Promoteur	19
4.2 Chargé de projet	19
4.3 Chargé de programme de projets.....	20
4.4 Partenaires d'affaires à la Direction des ressources financières	20
4.5 Leader(s) d'implantation	20
4.6 Experts cliniques et techniques	21
4.7 Bénéficiaires	21
5. CONCLUSION	22
6. BIBLIOGRAPHIE	23
7. ANNEXES.....	24
Annexe 1 : Schéma du cycle de vie d'un projet	24
Annexe 2 : Mandats des comités de la structure de gouvernance	25

Annexe 3 : Responsabilités des porteurs des comités de la structure de gouvernance	26
Annexe 4 : Sommaire des responsabilités du promoteur	27
Annexe 5 : Sommaire des responsabilités du chargé de projet.....	28

Table des illustrations

FIGURE 1 EXEMPLE D'UN PROGRAMME DE PROJETS	7
FIGURE 2 OBJECTIFS STRATÉGIQUES, GESTION DES PROJETS ET DES OPÉRATIONS.....	7
FIGURE 3 LIEN ENTRE LE PORTEFEUILLE DE PROJETS, LES PROGRAMMES ET LES PROJETS	8
FIGURE 4 EXEMPLE D'UN MODÈLE DE STRUCTURE DE GOUVERNANCE D'UN PROJET	12
FIGURE 5 EXEMPLE DE STRUCTURE DE DÉCOUPAGE D'UN PROJET	14
TABLEAU 1 REPRÉSENTATION VISUELLE D'UN DIAGRAMME DE GANTT	14
TABLEAU 2 ÉTAPES DE LA GESTION DES RISQUES.....	18
TABLEAU 3 DESCRIPTION DU RACI.....	18

Avant-propos

« Le Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Ouest emploie près de 11 600 personnes et 577 médecins à travers plus de 119 installations. Offrant des services généraux, des soins courants de première ligne et des soins en centre d'hébergement de longue durée, l'établissement se dédie également aux services spécialisés en milieux hospitaliers et en réadaptation. À ce titre, le CISSS de la Montérégie-Ouest (CISSSMO) assure une responsabilité régionale pour la déficience physique, la déficience intellectuelle, le trouble du spectre de l'autisme et la dépendance.

La mission du CISSS de la Montérégie-Ouest, en lien avec celle du ministère de la Santé et des Services sociaux, consiste à maintenir, améliorer et restaurer la santé et le bien-être de la population québécoise en rendant accessible un ensemble de services de santé et de services sociaux intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique du Québec » (Santé Montérégie, 2024).

Le genre masculin utilisé dans le document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

© Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie-Ouest, Juillet 2025.
Reproduction autorisée avec mention de la source

1. Introduction

Ce guide de référence a pour objectif d'harmoniser la terminologie, les processus et les outils utilisés lors des phases du cycle de vie d'un projet au CISSS de la Montérégie-Ouest (CISSSMO).

Destiné aux gestionnaires, aux chargés de projet ainsi qu'à toute personne collaborant à la gestion de projets, il a été conçu en tenant compte du contexte organisationnel, des besoins et des réalités propres au CISSSMO. Son contenu s'appuie sur les meilleures pratiques en gestion de projet, notamment celles proposées par le Project Management Institute (PMI), une référence internationale en la matière.

Il vise à soutenir une gestion de projet rigoureuse, structurée et efficace, en offrant un cadre commun qui facilite la planification, l'exécution et le suivi des projets.

2. Définitions et notions en gestion de projet

2.1 Opérations

Au CISSSMO, une opération se caractérise par plusieurs critères tels que:

- **Offre de service** : Les opérations sont des activités faisant partie de l'offre de service de la direction (ex. rédiger une politique, déployer une campagne publicitaire, offrir des services cliniques, rédiger un appel d'offres, etc.).
- **Efforts quotidiens** : Les opérations d'un service sont réalisées grâce aux efforts quotidiens d'une équipe, permettant de répondre aux besoins de nos clients, qu'ils soient internes ou externes au CISSSMO.
- **Amélioration continue** : L'amélioration continue est un mode de gestion favorisant l'adoption d'améliorations graduelles qui s'inscrivent dans une recherche quotidienne d'efficacité et de progrès. Une initiative d'amélioration continue peut être réalisée à même les opérations afin de répondre à un problème et obtenir un résultat précis sans toutefois qu'il soit nouveau ou qu'il nécessite une structure de gestion de projet (ex. déploiement d'une salle virtuelle opérationnelle, révision et optimisation d'un processus, réaménagement d'un espace de travail, etc.).

Il est important de noter que les opérations ne sont pas moins complexes ou moins prioritaires que les projets. Bien au contraire, elles sont essentielles au fonctionnement et à l'optimisation des services offerts par le CISSSMO. Les opérations devraient constituer la majeure partie des capacités des directions.

2.2 Projet

Au CISSSMO, un projet se caractérise par plusieurs critères tels que :

- **Objectif spécifique** : Un projet est entrepris dans le but d'atteindre un objectif spécifique pour répondre aux besoins d'un client (usager, personnel, service, direction, etc.).
- **Échéancier** : La gestion d'un projet consiste à réaliser un ensemble de livrables et d'actions coordonnées et structurées comportant une date de début et de fin planifiée. Lorsque le projet est terminé, ses livrables peuvent continuer d'exister à travers la gestion des opérations.
- **Unicité** : La gestion et les résultats d'un projet impliquent de faire quelque chose de nouveau ou quelque chose qui n'a pas encore été fait exactement de la même façon ni dans le même contexte.
- **Respect des contraintes** : Le projet est assujéti au respect de certaines exigences en lien avec l'échéancier, les ressources (humaines, matérielles et financières) et la qualité.
- **Structure de gestion de projet** : La réalisation d'un projet implique la mise en place d'une structure de gestion de projet. La coordination d'un projet est sous la responsabilité d'un chargé de projet et les actions sont réalisées par une équipe du projet.

La gestion de projet consiste à planifier et coordonner les activités, les ressources et les équipes nécessaires pour garantir la réussite d'un projet, dans le but d'atteindre un résultat précis dans le respect des délais fixés. En d'autres mots, gérer un projet implique la gestion de l'échéancier, des coûts, de la portée, des parties prenantes, des communications, des risques et encore plus.

2.3 Programme de projets

Un programme de projets comporte plusieurs projets connexes gérés de façon groupée. Voici les critères du CISSSMO pour définir un programme de projets :

- **But** : Un programme de projets poursuit un objectif global. Chaque projet au sein du programme possède un objectif spécifique qui contribue à l'atteinte de cet objectif global.
- **Échéancier** : Le programme de projets a une date de début et de fin qui s'échelonne généralement sur plusieurs années. Toutefois, les projets qui s'y retrouvent ont leurs propres dates de début et de fin qui s'inscrivent dans la durée du programme.
- **Unicité** : La gestion et les résultats d'un programme impliquent de faire quelque chose de nouveau ou quelque chose qui n'a pas encore été fait exactement de la même façon ni dans le même contexte.
- **Respect des contraintes** : Le programme de projets est assujéti au respect de certaines exigences en lien avec l'échéancier, les ressources (humaines, matérielles et financières) et la qualité.
- **Structure de gestion de programme** : La réalisation d'un projet implique la mise en place d'une structure de gestion de programme. La gestion d'un programme est sous la responsabilité d'un chargé de programme et les projets sont réalisés par plusieurs équipes de projet. Les projets au sein du programme peuvent être réalisés ou non en même temps. Le programme peut donc être en phase de réalisation avec des projets situés à différentes étapes de leur cycle.

La gestion de programme de projets partage des similarités avec la gestion de projet, mais elle implique aussi :

- D'avoir une vue d'ensemble de l'état du programme et suivre les projets qui s'y retrouvent (état d'avancement, état de santé, enjeux, gestion des risques, etc.).
- De nommer un chargé de programme, responsable de superviser la réalisation de chacun des projets, leur démarrage et la gestion budgétaire du programme.
- D'autoriser le démarrage ou l'arrêt des projets du programme ou les arrêter en fonction de la capacité des parties prenantes, des ressources financières allouées et sur l'interdépendance entre les projets.
- D'assurer une gestion efficace des communications à tous les niveaux de gouvernance du projet, mais également entre les chargés de projet et les équipes de projets (ex. partage de modèles, d'outils, de leçons apprises, etc.).
- De gérer les renditions de compte des projets pour le programme (ex. performance, budget dépensé, etc.).

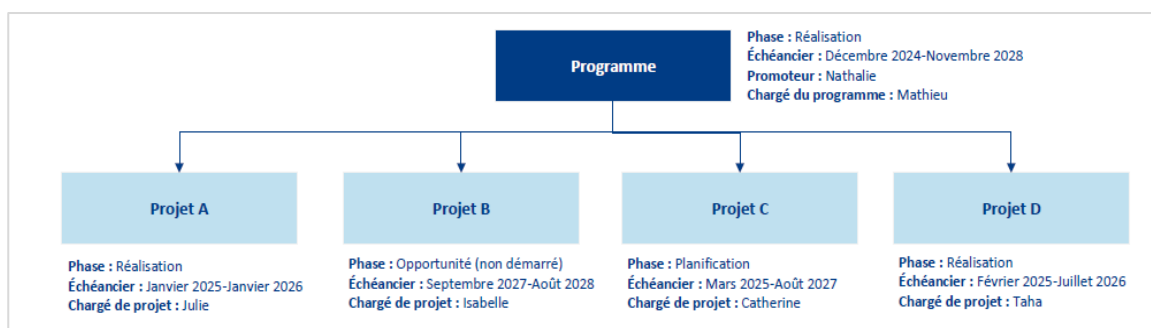


Figure 1 Exemple d'un programme de projets

2.4 Alignement stratégique et gestion de projets

Qu'il s'agisse d'une opération ou d'un projet, toutes ces activités s'alignent sur la vision, la mission et les objectifs stratégiques du CISSSMO. L'alignement stratégique est essentiel pour garantir que chaque projet et opération contribue de manière cohérente à la réalisation des objectifs globaux du CISSSMO.

De plus, les opérations et les projets sont interdépendants. Les projets servent à développer et soutenir les opérations, tandis que l'analyse des opérations peut identifier de nouveaux projets potentiels.

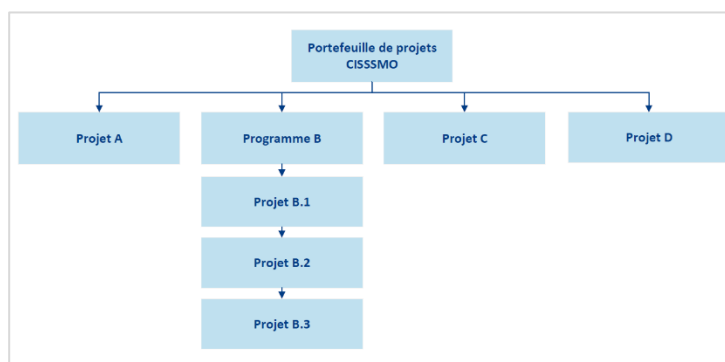


Figure 2 Objectifs stratégiques, gestion des projets et des opérations

2.5 Gestion de portefeuille de projets

Un portefeuille de projets regroupe les projets et les programmes¹ d'une organisation. Cette consolidation permet une meilleure coordination et optimisation des ressources, facilitant ainsi la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Le processus de gestion du portefeuille inclut plusieurs étapes clés. Tout d'abord, la soumission des projets et programmes est réalisée en tenant compte des besoins et des objectifs stratégiques de l'organisation. Ensuite, une phase de priorisation est mise en place pour déterminer quels projets doivent être lancés et dans quel ordre, en fonction de leur importance et de leur faisabilité. Ce processus prend également en compte la capacité des ressources disponibles et l'interdépendance entre les différents projets du portefeuille. Enfin, un suivi rigoureux est assuré tout au long du cycle de vie des projets et programmes pour surveiller leur avancement, gérer les ressources financières investies, et adapter les plans en fonction de l'évolution des besoins organisationnels. La gestion du portefeuille permet au Bureau de projets ainsi qu'aux instances stratégiques de :

- S'assurer que les projets et programmes soient en adéquation avec les orientations et les objectifs organisationnels.
- Démarrer les bons projets et programmes au bon moment en respectant la capacité des ressources disponibles et de l'interdépendance entre les différents projets du portefeuille.
- Avoir une visibilité de tous les projets et programmes en cours et à venir dans l'organisation.
- Faire le suivi rigoureux de l'avancement des projets et programmes ainsi que des ressources financières investies.
- Respecter la capacité des directions impliquées au sein des projets et programmes.
- Soutenir la prise de décisions, notamment dans la réponse aux enjeux stratégiques vécus dans les projets et programmes.
- Augmenter le taux de réussite et de complétion des projets et programmes dans l'organisation.
- De permettre à la Direction générale de prendre des décisions quant à la réalisation de ses objectifs organisationnels.



• Figure 3 Lien entre le portefeuille de projets, les programmes et les projets

¹ Dans un objectif d'alléger le texte du présent guide de référence, le terme projet sera utilisé également pour les programmes de projets, à moins qu'indiqués autrement.

2.6 Bureau de projets

Le bureau de projets est une entité organisationnelle relevant du service d'Amélioration continue de la performance et bureau de projets (AC-BP) sous la responsabilité de la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQEPE).

Il joue un rôle clé dans l'encadrement, le soutien et la gouvernance de la gestion de projets de façon transversale au sein du CISSS de la Montérégie-Ouest. Il contribue activement à l'amélioration continue des pratiques ainsi qu'au développement des compétences en gestion de projet. Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- Coordonner le portefeuille de projets de l'organisation, c'est-à-dire assurer une gestion cohérente et alignée de l'ensemble des projets, de la phase d'opportunité à la clôture, en tenant compte des priorités organisationnelles.
- Veiller à l'application uniforme des processus de gestion de projet et de portefeuille dans l'ensemble de l'organisation.
- Produire des indicateurs de performance et d'état de santé des projets au sein du portefeuille et transmettre les données à la Direction générale ainsi qu'aux différentes instances concernées.
- Agir comme un centre d'expertise en offrant des formations, des outils concrets et des espaces de partage des bonnes pratiques, afin de soutenir la réalisation efficace des projets, tout en standardisant les pratiques, les méthodologies et les outils en gestion de projet.
- Assumer un rôle de leadership dans la gestion de certains projets organisationnels, en agissant à titre de chargé de projet lorsque requis.
- Soutenir les chargés de projet et les équipes de projet, notamment par du coaching.

Il est important de noter que le Bureau de projets n'est pas responsable des résultats des projets, lesquels demeurent en tout temps sous la responsabilité du promoteur, relevant de la direction porteuse.

3. Cycle de vie d'un projet

Le cycle de vie d'un projet désigne une série de six phases par lesquelles le projet chemine (annexe 1). Ces phases constituent un cadre de référence pour la gestion de tout projet, quelle que soit sa nature ou son envergure.

Une phase est une étape du projet regroupant un ensemble d'activités de gestion de projet liées logiquement. Les différentes phases peuvent être réalisées de façon séquentielle, itérative ou en parallèle.

- **Opportunité** : Évaluation de la pertinence et de la faisabilité du projet, en prenant en compte les ressources disponibles et les objectifs stratégiques.
- **Démarrage** : Lancement officiel du projet, mise en place de la gouvernance et définition des rôles et responsabilités pour assurer sa mise en œuvre.
- **Planification** : Élaboration des plans détaillés du projet.

- **Réalisation** : Exécution des activités planifiées, production des livrables et gestion des ressources du projet.
- **Clôture** : Finalisation du projet, évaluation des résultats et transfert des livrables.
- **Suivi et contrôle** : Surveillance de l'avancement, des risques, des enjeux et des changements, avec gestion des parties prenantes, gestion documentaire et reddition de comptes.

Il est normal, dans le cycle de vie d'un projet, que certains soient interrompus avant leur complétion. Cette décision peut découler de différents facteurs, notamment :

- Le projet ne répond plus aux besoins des bénéficiaires ou aux priorités organisationnelles ;
- Des contraintes majeures en ressources financières, humaines ou matérielles empêchent sa poursuite ;
- Des facteurs internes ou externes modifient le contexte (ex. : changement législatif, réorganisation, nouvelle orientation stratégique) ;
- L'analyse coûts-bénéfices ne justifie plus l'investissement requis ;
- Le projet est remplacé ou intégré à une autre initiative.

L'arrêt d'un projet n'est pas un échec en soi, mais un acte de saine gestion. Il permet de réaffecter les ressources vers des projets plus porteurs et mieux alignés avec la stratégie de l'organisation.

3.1 Phase d'opportunité

La phase d'opportunité constitue le point de départ du projet. Elle vise à définir clairement le besoin à l'origine de l'initiative et à s'assurer de son alignement stratégique avec les orientations de l'organisation. Cette étape permet également d'évaluer la pertinence et la faisabilité du projet en collaboration avec les parties prenantes concernées. Selon la nature du projet, des démarches de financement peuvent être nécessaires avant d'obtenir, si requis, l'autorisation officielle de démarrer.

3.1.1 Définir l'opportunité et consulter les directions impliquées

Pour soumettre un projet au Bureau de projets, une charte de projet doit être rédigée par le promoteur en collaboration ou non avec le chargé de projet. Ce document constitue un aperçu global du projet et permet à toutes les parties prenantes de s'entendre sur celui-ci. Il est donc primordial de consulter les parties prenantes et de les inclure dans la rédaction de la charte de projet afin d'assurer l'acceptabilité et l'exactitude des informations qui s'y retrouvent. À titre d'exemple, le promoteur doit prendre contact avec son partenaire d'affaires à la DRF afin de préparer une première ébauche du montage financier du projet ou de réaliser les démarches nécessaires au financement. Il doit également valider et faire approuver le contenu de la charte de projet par les directions concernées, afin de s'assurer qu'aucun livrable n'est omis et de vérifier le niveau de capacité attendu.

Bien qu'élaborée en amont du projet, la charte est un outil de référence tout au long de son cycle de vie. Elle constitue un repère structurant pour l'équipe, facilite l'intégration de nouveaux membres, oriente la planification détaillée et alimente les différentes étapes de suivi, de pilotage et de clôture. Elle permet notamment de clarifier les objectifs, de définir les livrables attendus, de recenser les parties prenantes, d'anticiper les risques, d'établir un échéancier sommaire et de faire un premier estimé des ressources requises. En favorisant une compréhension commune du projet dès le départ,

la charte contribue à l'alignement stratégique, à la mobilisation des intervenants et à la cohérence des actions à venir. Elle constitue ainsi un levier important pour soutenir la rigueur, la transparence et l'efficacité dans la réalisation des projets organisationnels.

3.1.2 Évaluer l'opportunité

Des idées de projet, ce n'est pas ce qui manque au CISSSMO! Cependant, notre capacité et nos ressources financières ne sont malheureusement pas illimitées. C'est pourquoi une sélection des opportunités doit être effectuée afin de démarrer le bon projet au bon moment en tenant compte des ressources disponibles. Pour ce faire, l'opportunité de projet doit être soumise au Bureau de projet et passer par le processus de gestion du portefeuille de projets afin d'évaluer sa pertinence, sa faisabilité ainsi que ses conditions de démarrage.

- **Pertinence :** Les opportunités de projet doivent être non seulement alignées avec la vision et la mission du CISSSMO, mais également avec les objectifs organisationnels. Ces objectifs sont déterminés en fonction des orientations du ministère de la Santé et des services sociaux (MSSS), de Santé Québec, des besoins de la population du territoire, ainsi que des enjeux, des risques existants ou anticipés et des obligations légales. L'opportunité est aussi évaluée quant à l'impact si elle n'est pas priorisée.
- **Faisabilité :** Les opportunités de projet doivent être évaluées en termes de ressources humaines, financières et matérielles. En d'autres mots, les directions ont-elles la capacité pour s'impliquer dans le projet? Avons-nous le financement nécessaire pour démarrer le projet? Est-ce qu'il y a des enjeux au niveau des ressources matérielles requises pour déployer le projet (ex. locaux disponibles)?
- **Conditions de démarrage :** Avant de démarrer un projet, celui-ci doit être évalué selon plusieurs critères de démarrage tels que la présence d'une date prescrite ou sa dépendance avec d'autres projets (ex. le projet ne peut démarrer si un autre projet n'est pas terminé).

Pour certains projets, la phase d'opportunité se conclut par l'obtention d'une autorisation officielle de démarrage, ainsi que par l'attribution d'un numéro de projet par le Bureau de projet.

3.2 Phase de démarrage

Une fois l'opportunité confirmée, la phase de démarrage permet de poser les fondations du projet. Elle consiste à établir la gouvernance, à clarifier les rôles et responsabilités, et à assurer une compréhension commune des objectifs auprès de toutes les parties prenantes. C'est aussi à ce moment que l'on définit les valeurs de collaboration et les règles de fonctionnement de l'équipe projet.

3.2.1 Établir la gouvernance du projet

La phase de démarrage constitue au lancement officiel du projet. Un des livrables devant être accomplis par le chargé de projet est l'élaboration d'une structure de gouvernance, permettant :

- D'établir les rôles et responsabilités pour chaque comité du projet.
- De s'assurer que les comités sont composés des bonnes personnes ayant l'information et/ou le pouvoir décisionnel requis pour faire avancer le projet.

- D'établir les mécanismes de communication, d'escalade des enjeux et de prise de décision.
- De garantir le bon engagement des parties prenantes.

Une structure de gouvernance comprend généralement trois niveaux de comité : stratégique, tactique et opérationnel. Le nombre de comités par niveau peut varier selon la nature et l'envergure du projet. Afin d'assurer une participation active et une communication fluide, il est recommandé de limiter le nombre de membres par comité. Des participants peuvent toujours être ajoutés ponctuellement aux comités en fonction des besoins.

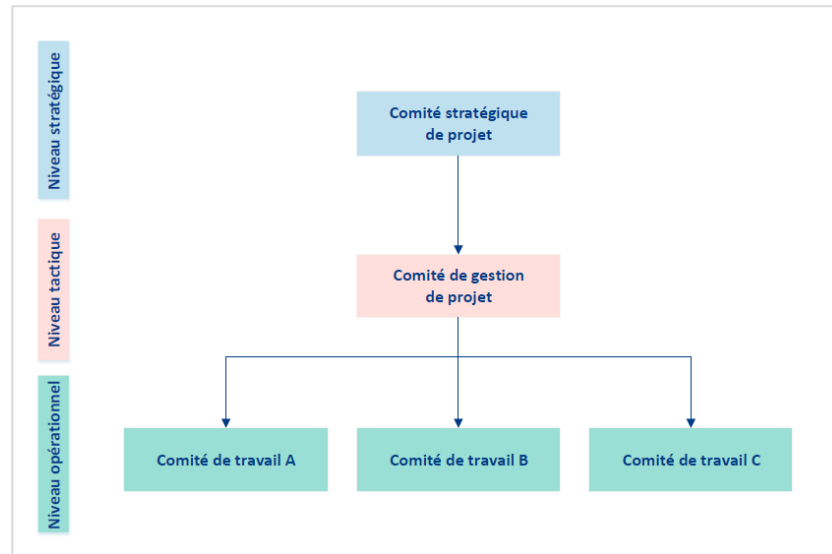


Figure 4 Exemple d'un modèle de structure de gouvernance d'un projet

Tous les comités, peu importe leur niveau, doivent avoir certains éléments définis pour leur bon fonctionnement tels que le porteur du comité, ses membres, son mandat ainsi que les modalités des rencontres (fréquence, durée, présentiel/virtuel) (annexe 2). Il est fortement suggéré d'expliquer et confirmer le rôle et les responsabilités (annexe 3) des porteurs des comités avec les personnes identifiées avant de présenter officiellement la structure de gouvernance aux parties prenantes à la rencontre de démarrage.

3.2.2 Assurer la compréhension commune du projet auprès des parties prenantes

Afin de célébrer le lancement officiel du projet, une rencontre de démarrage est planifiée par le porteur et le chargé de projet. Cette rencontre réunit l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le projet et a pour objectifs d'/de :

- Assurer une vision commune du projet.
- Susciter l'enthousiasme et l'engagement des parties prenantes impliquées.
- Présenter les sections de la charte de projet et y apporter des ajustements au besoin.
- Présenter la structure de gouvernance de projet, les porteurs des comités et y apporter des ajustements au besoin.

- Valider les mécanismes de communication et de gestion documentaire du projet (ex. utilisation d'une équipe Teams).
- Présenter les prochaines étapes du projet.

3.2.3 Définir les valeurs et le fonctionnement de l'équipe du projet

La charte d'équipe constitue le code de vie de l'équipe du projet travaillant ensemble pour la première fois. Une charte d'équipe bien rédigée permet de clarifier les attentes, de favoriser la collaboration et de renforcer la cohésion au sein de l'équipe. Elle doit être un document vivant, régulièrement révisé et ajusté pour rester pertinent et efficace. La charte d'équipe peut inclure les valeurs de l'équipe, les processus de prise de décision, des mécanismes de résolution de conflits, ainsi que des méthodes de communication et de collaboration efficaces. L'établissement de règles de fonctionnement et de valeurs partagées favorise une culture de confiance et de respect au sein de l'équipe, ce qui est essentiel pour le succès du projet.

3.3 Phase de planification

La planification est une étape cruciale qui permet de structurer le projet de manière détaillée. Elle consiste à définir les livrables, les échéanciers, les ressources nécessaires et les actions à entreprendre. Une planification rigoureuse favorise une exécution fluide et permet d'anticiper les risques et les ajustements potentiels.

3.3.1 Élaborer la structure du projet et détailler les actions à réaliser

Tout d'abord, il est important de distinguer un volet, un livrable, un lot de travail et une action :

- **Volet** : Ensemble de livrables ayant une thématique commune (ex. ressources humaines, logistique, processus cliniques, gestion du changement, etc.).
- **Livrable** : Produit ou résultat à caractère unique. La réalisation de l'ensemble des livrables prévus au projet témoigne de l'atteinte de l'objectif. Les livrables sont identifiés dans la phase d'opportunité.
- **Lot de travail** : Ensemble des d'actions nécessaires pour produire un livrable (ex. embauche des infirmières, formation des infirmières, devis technique, appel d'offres, etc.).
- **Action** : Tâche nécessaire à la production d'un livrable. Plusieurs actions peuvent être nécessaires pour accomplir un livrable. Une durée et un responsable doivent être attribués pour chacune des actions. Les actions sont identifiées dans la phase de planification pour chacun des livrables du projet. Nous vous suggérons d'utiliser un verbe d'action au début de chaque action afin qu'elles soient claires et compréhensibles sans explication verbale.

Pour bien débuter la rédaction du plan d'action, il est fortement recommandé de créer une structure de découpage du projet. La structure de découpage est un outil essentiel pour obtenir une vue d'ensemble du projet. Elle permet de simplifier les projets complexes en décomposant les tâches en éléments plus petits et plus gérables, en hiérarchisant les livrables et/ou lots de travail, et en attribuant des responsabilités ou des comités opérationnels à chaque volet, livrable ou lot de travail.

Dans le cas d'un programme, les objectifs de chaque projet contribuent à la réalisation du but du programme.

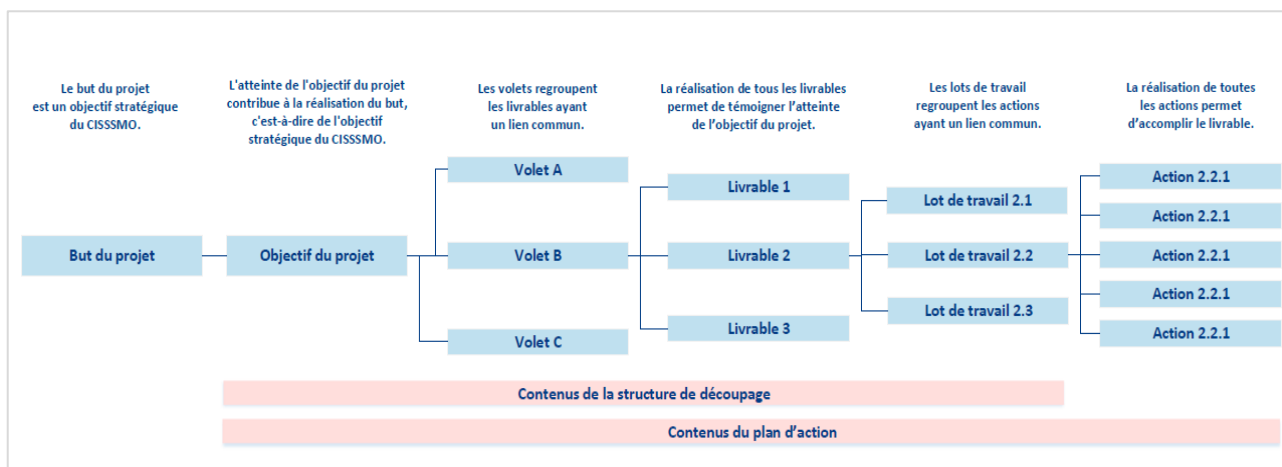


Figure 5 Exemple de structure de découpage d'un projet

Une fois l'exercice de structure de découpage terminé, il est beaucoup plus facile de créer un plan d'action. Un plan d'action est un outil visant à identifier les actions spécifiques requises pour chaque livrable, assigner les responsabilités, établir les échéances et surveiller l'état d'avancement des livrables et des actions. Bien que le Bureau de projet offre des gabarits de plans d'action, plusieurs logiciels en ligne sont disponibles également pour faire le suivi d'un projet (ex. MS Project). Un diagramme de Gantt est fréquemment utilisé pour visualiser les actions et leur durée sous forme de barres horizontales dans un calendrier, permettant ainsi de voir les chevauchements entre elles. L'unité temporelle utilisée (jours/semaines/mois) est adaptée selon la nature du projet.

#	Description	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6
1	Livrable						
1.1	Action						
1.2	Action						
1.3	Action						
2	Livrable						
2.1	Action						
2.2	Action						
2.3	Action						
3	Livrable						
3.1	Action						
3.2	Action						
3.3	Action						

Tableau 1 Représentation visuelle d'un diagramme de Gantt

Tout plan d'action de projet devrait contenir minimalement les informations suivantes :

- Titre du projet
- Direction porteuse du projet
- Objectif du projet
- Volets
- Livrables

- Lots de travail
- Actions à accomplir (il est fortement suggéré d'utiliser des verbes d'action au début de chaque action afin que tout collaborateur puisse bien comprendre la nature de la tâche à effectuer)
- État de chaque action (ex. non débutée, en planification, en cours, en suspens, en approbation, terminée, annulée, etc.)
- Responsable et collaborateurs pour chaque action (il est fortement suggéré d'avoir un seul responsable par action)
- Date de début et de fin (planifiée et/ou réelle)

Notez que la numérotation des livrables et actions facilite le suivi du plan d'action et l'animation des rencontres des comités de projet.

Il est essentiel de souligner que, en fonction de la nature et de la complexité du projet, d'autres plans peuvent également être intégrés tels qu'un plan de gestion du changement, un plan de communication, un plan des approvisionnements, un plan de gestion des risques, etc. Nous vous recommandons de consulter les directions-services concernées afin d'obtenir leur soutien ou d'avoir accès à leurs outils et gabarits prévus à cet effet.

3.4 Phase de réalisation

Durant la phase de réalisation, les actions prévues dans le plan sont mises en œuvre. C'est la phase où le projet prend forme concrètement, à travers la production des livrables attendus. Elle nécessite une coordination efficace de l'équipe et un suivi rigoureux pour respecter les délais, les coûts, la portée et les standards de qualité.

3.4.1 Réaliser les actions prévues au plan d'action

La phase de réalisation est souvent perçue comme la plus engageante et motivante, puisque c'est à ce moment que les idées et les efforts des phases précédentes se concrétisent. Cette phase implique une coordination étroite entre les membres de l'équipe pour assurer que chaque tâche est accomplie efficacement et que les objectifs du projet sont atteints. La communication joue un rôle clé pour résoudre les problèmes émergents et ajuster les plans en fonction des besoins changeants. Voici quelques éléments faisant partie de cette phase :

- Réalisation des actions;
- Approbation des livrables;
- Suivi et mise à jour du plan d'action et des autres documents du projet (registre des risques, tableau réponse-action, etc.);
- Suivi et mise à jour du budget;
- Gestion et animation des comités faisant partie de la structure de gouvernance.

3.5 Phase de clôture

La phase de clôture marque la fin officielle du projet. Elle comprend l'évaluation de la performance globale, la documentation des apprentissages, et le transfert des livrables vers les opérations ou les utilisateurs finaux. Cette étape permet de formaliser la fin du projet et de libérer les ressources mobilisées.

3.5.1 Évaluer la performance du projet et assurer son transfert dans les opérations

La phase de clôture est une étape essentielle pour conclure un projet de manière structurée, tirer parti des apprentissages et assurer la transition vers les opérations. Bien qu'il s'agisse de la dernière phase, elle joue un rôle essentiel dans la pérennisation des résultats et la reconnaissance du travail accompli par l'équipe. Le rapport de clôture est un document qui fait état de :

- L'évaluation de l'atteinte de l'objectif du projet;
- L'état des livrables accomplis ou non et leur justification;
- L'évaluation du respect des contraintes sur les plans de l'échéancier, des ressources et de la qualité;
- Les bons coups de l'équipe du projet en matière d'actions et d'initiatives entreprises;
- Les leçons apprises qui font état des apprentissages reliés aux défis rencontrés;
- Les mesures de pérennisation choisies afin d'assurer le transfert du projet vers les opérations;
- Les moyens identifiés pour faire rayonner le projet et l'équipe du projet à l'interne et/ou à l'externe (ex. infolettre du CISSMO, article dans les médias, publication sur LinkedIn).

3.5.2 Clôturer officiellement le projet

Une fois le rapport de clôture rédigé, une rencontre de clôture est planifiée avec l'équipe du projet. Cette rencontre officielle permet de :

- Présenter le rapport de clôture, entre autres, les résultats du projet, les bons coups, les leçons apprises, les mesures de pérennisation et le rayonnement du projet. Des photos de l'équipe et des résultats du projet peuvent être également présentés;
- Clôturer formellement le projet avec l'équipe du projet;
- Remercier l'équipe du projet pour leur implication.

Outre la réalisation d'une rencontre formelle, un moment informel peut être également planifié avec l'équipe du projet afin de célébrer.

Finalement, tous les documents reliés au projet doivent être archivés dans les dossiers de la direction porteuse du projet. Il est vivement recommandé de dissoudre l'équipe Teams si celle-ci a été créée pour le projet. Le projet doit être également clôturé et archivé également auprès du Bureau de projets.

3.6 Phase transversale de suivi et contrôle

Le suivi et le contrôle sont des activités transversales qui accompagnent toutes les phases du projet. Elles visent à gérer les contraintes, les risques, les enjeux, les changements, ainsi que les relations avec les parties prenantes. Une bonne gestion documentaire et un contrôle constant assurent la cohérence, la traçabilité et l'adaptabilité du projet tout au long de son cycle de vie.

3.6.1 Gérer les contraintes

Tous les projets sont soumis à des contraintes qui peuvent être catégorisées comme suit :

- **Ressources** : Le projet est limité sur la quantité des ressources matérielles, humaines et financières pouvant être investie dans le projet.
- **Échéancier** : Le projet doit être terminé, ou certains de ses livrables doivent être achevés avant une date définie.
- **Qualité** : Certains livrables du projet sont contraints à des normes et réglementations ou à un seuil de qualité ou de performance à atteindre pour qu'ils soient acceptés.

La gestion des contraintes est cruciale pour garantir le succès d'un projet. Il est essentiel d'identifier clairement les limitations en termes de ressources, d'échéancier et de qualité, puis d'assurer un suivi rigoureux tout au long du projet pour adresser les écarts éventuels. Cela implique la mise en place de mécanismes de surveillance et de contrôle adaptés, ainsi qu'une communication efficace avec toutes les parties prenantes. Il est également essentiel de démontrer une capacité de flexibilité et de réactivité face aux imprévus, afin de pouvoir ajuster les ressources, les échéances et les objectifs de qualité en fonction des évolutions du projet.

3.6.2 Gérer les risques

Réaliser un exercice d'identification des risques du projet est hautement recommandé afin d'être préparé et avoir des stratégies pour y répondre. En gestion de projet, un risque est identifié comme un événement ou une condition probable, mais incertain, dont la concrétisation aurait un impact négatif sur l'objectif ou les livrables du projet. L'objectif est d'anticiper ces risques et de mettre en place des stratégies pour les atténuer ou les gérer efficacement. Un registre des risques peut être utilisé afin de faciliter le suivi et la gestion des risques. Voici les différentes étapes pour assurer une bonne gestion des risques dans un projet.

#	Étapes de la gestion des risques	
1	Identifier	• Identifier les risques du projet (ex. résistance au changement, manque de capacité, difficulté à embaucher le personnel requis).
2	Évaluer	• Évaluer la probabilité d'apparition du risque (faible, moyen ou élevé). • Évaluer le niveau d'impact du risque sur le projet (faible, moyen ou élevé).
3	Prioriser	• Prioriser les risques en ordre de criticité en multipliant les valeurs (ex. faible = 1, modéré = 2, élevé = 3), de la probabilité d'apparition du risque avec son niveau d'impact.
4	Gérer	• Assurer une bonne gestion des risques en identifiant en amont les stratégies pour y répondre. Voici différents types de stratégies de gestion de risque : – Escalader le risque à une autre instance – Éviter le risque – Atténuer la probabilité d'apparition du risque – Réduire le niveau d'impact du risque – Accepter l'apparition du risque

5	Attitrer	• Attitrer un responsable pour chaque stratégie identifiée.
6	Surveiller	• Documenter les risques et les stratégies associés dans un registre des risques. • Intégrer le registre comme point statutaire dans les comités de gestion de projet. • Surveiller l'apparition du risque et/ou évaluer le risque résiduel si une stratégie a été mise en œuvre.

Tableau 2 Étapes de la gestion des risques

3.6.3 Gérer les enjeux

De la phase d'opportunité à celle de clôture, le projet se confrontera à plusieurs enjeux. Ceux-ci peuvent être en lien avec sa portée, son budget, son échéancier, ses ressources humaines, ses livrables ou d'autres. Des mécanismes de cascade et d'escalade des enjeux ainsi que de prises de décision doivent donc être présents au sein de la structure de gouvernance. L'utilisation d'outils de gestion comme le tableau réponse-action facilite ce processus en assurant que chaque enjeu est suivi jusqu'à sa résolution, avec des responsables désignés et des échéanciers précis.

3.6.4 Gérer les changements

La gestion des changements est également importante pour s'assurer que toutes les modifications nécessaires au projet sont correctement intégrées sans perturber le flux du projet. Les changements peuvent concerner la portée, le budget, l'échéancier, les ressources humaines et les livrables du projet. La gestion des changements inclut la documentation des demandes de changement, l'évaluation de leur impact sur le projet, et la communication des décisions aux parties prenantes concernées. Un journal des changements peut être utilisé par le chargé de projet afin de documenter ces modifications.

3.6.5 Gérer les parties prenantes

Les parties prenantes sont cruciales pour le succès de tout projet. Il est essentiel de les identifier dès le début du projet afin de bien comprendre leurs attentes et leurs besoins. Le chargé de projet doit intégrer ces attentes dans la planification et l'exécution du projet. Des outils de communication efficaces, tels que des réunions régulières, des tableaux de gestion visuelle, des rapports d'avancement par phase et des tableaux de bord sont indispensables pour maintenir une communication fluide avec les parties prenantes. Cette approche assure qu'elles sont informées de l'évolution du projet et des décisions prises, favorisant ainsi un engagement continu et une bonne collaboration.

L'utilisation d'une matrice RACI peut être utilisée pour clarifier les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe, améliorer la communication et garantir que toutes les parties prenantes connaissent leurs obligations.

Lettre	Description
Responsable (R)	La personne ou le groupe chargé de mener à bien la tâche ou le livrable.
Approuve (A)	La personne ou le groupe qui doit approuver le travail effectué.
Consulté (C)	La personne ou le groupe qui doit être consulté pour obtenir des conseils ou des informations avant et/ou pendant l'exécution de la tâche ou du livrable.
Informé (I)	La personne ou le groupe qui doit être informé des progrès ou des résultats, mais qui n'est pas directement impliqué dans l'exécution de la tâche.

Tableau 3 Description du RACI

3.6.6 Assurer une bonne gestion documentaire du projet

La gestion documentaire ne devrait jamais être négligée. Le promoteur, le chargé de projet ou l'équipe du projet peuvent changer et de nouveaux membres peuvent s'ajouter en cours de route. Pour maintenir une documentation organisée et facilement accessible, il est recommandé de suivre quelques pratiques essentielles :

- **Nommer les fichiers de manière cohérente** : utilisez des titres clairs et descriptifs pour que les documents puissent être facilement identifiés et retrouvés.
- **Classer les documents de manière logique** : structurez les dossiers et les fichiers en fonction des comités, lots de travail ou livrables du projet.
- **Archiver les documents importants** : assurez-vous que les versions finales et approuvées des documents clés soient bien archivées. En fin de projet, il est également suggéré de fermer l'équipe Teams de projet et d'archiver la documentation dans les dossiers de la direction porteuse du projet.
- **Maintenir à jour les documents** : veillez à ce que les documents tels que la charte de projet, la structure de gouvernance, le plan d'action, le journal des changements, le tableau réponse-action et le registre des risques soient mis à jour en temps réel pour refléter l'état actuel du projet.

4. Rôles et responsabilités en gestion de projet

L'équipe du projet est responsable de la gestion et la réalisation du projet du début à la fin. Elle est généralement composée du promoteur, du chargé de projet, des leaders d'implantation, des experts cliniques et techniques et parfois des bénéficiaires.

4.1 Promoteur

Le promoteur est un cadre supérieur (directeur, directeur adjoint ou adjoint au directeur) qui provient généralement du secteur touché par le projet ou le programme. Il agit à titre de propriétaire du projet ou du programme et porte la responsabilité des résultats du projet, en assurant sa bonne exécution sur le plan de la qualité, de coûts et d'échéancier. Il dispose de la légitimité pour prendre des décisions et veille au suivi de la performance du projet, tout en s'assurant que les livrables répondent aux attentes. La plupart de ses responsabilités (annexe 4) se réalisent en collaboration avec le chargé de projet et l'équipe du projet.

4.2 Chargé de projet

Au CISSSMO, le chargé de projet est généralement un gestionnaire (coordonnateur, chef de service, chef d'unité de soins, conseiller cadre, etc.) ou un professionnel (agent de planification, de programmation et de recherche, spécialiste en procédés administratifs, etc.). Il est responsable de la coordination de l'ensemble des activités du projet. Son rôle est d'orchestrer de façon rigoureuse la bonne conduite du projet. En d'autres mots, il est responsable de la gestion opérationnelle et de la bonne exécution du projet dans le respect des objectifs, des délais, des ressources disponibles et du budget. Toutes les responsabilités (annexe 5) qui lui sont attribuées se réalisent en collaboration avec le promoteur et l'équipe du projet. Finalement, le chargé de projet doit posséder plusieurs compétences telles que :

- **Vision stratégique** : Il doit avoir une compréhension globale de l'organisation dans laquelle le projet s'inscrit.
- **Leadership** : Il doit être capable de diriger et de motiver une équipe du projet afin d'atteindre les objectifs du projet.
- **Techniques en gestion de projet** : Il doit détenir des connaissances ainsi que des compétences quant à l'utilisation des différents outils de gestion de projet.
- **Habiletés en communication** : Il doit également posséder des compétences en communication afin de bien transmettre l'information aux parties prenantes et de faciliter la prise de décision.

4.3 Chargé de programme de projets

Un chargé de programme de projets est généralement un gestionnaire (coordonnateur, chef de service, chef d'unité de soins, conseiller cadre, etc.) ou un professionnel (agent de planification, de programmation et de recherche, spécialiste en procédés administratifs, etc.). Il est responsable de la coordination de l'ensemble des projets sous le programme dont il a la charge. Son rôle est d'orchestrer rigoureusement la bonne conduite de l'ensemble des projets en collaboration avec le promoteur du programme et les chargés de projet. Bien que ses responsabilités soient similaires à celles d'un chargé de projet, le chargé de programme applique le contenu et les outils de travail à l'échelle du programme (ex. plan d'action du programme).

4.4 Partenaires d'affaires à la Direction des ressources financières

Le partenaire d'affaires à la Direction des ressources financières joue un rôle de conseiller auprès du promoteur, du chargé de projet et de l'équipe du projet afin de les soutenir dans la gestion budgétaire du projet. Il peut exercer différentes responsabilités en fonction de la nature du projet telles que :

- Accompagner l'équipe du projet dans l'élaboration et l'analyse du montage financier du projet approuvé ou dès le début lors du processus de demande de financement.
- Soutenir le chargé du projet dans le suivi du budget du projet.
- Soutenir le chargé de projet dans la complétion de la reddition de compte touchant le volet financier.
- Dans le cas des projets majeurs : L'équipe dédiée soutiendra l'ensemble des activités financières relatives, soutenir le promoteur et/ou le chargé de projet dans l'évaluation budgétaire de la santé du projet au sein du portefeuille.

4.5 Leader(s) d'implantation

Les leaders d'implantation sont responsables d'assurer une vigie des différentes étapes de l'implantation des livrables du projet dans leurs installations ou leurs services. Il est impliqué dès le début afin de s'assurer la mise en place des conditions optimales d'implantation du projet. Il peut arriver qu'ils portent également les rôles d'experts cliniques ou techniques (voir les responsabilités des experts au point 4.6). Leurs responsabilités spécifiques incluent :

- Contribuer aux livrables qui touchent l'implantation du projet (ex. rédaction de document, création de cartographie de processus, organisation d'ateliers de simulation, etc.).
- Participer à la gestion du changement qu'amène le projet auprès des équipes.
- Implanter les livrables et assurer leur pérennisation au sein de leur service ou de leur installation.

4.6 Experts cliniques et techniques

Les experts cliniques et techniques apportent leur soutien au projet en fonction de leur champ d'expertise. Ils participent aux comités opérationnels, identifient et planifient les actions à réaliser, réalisent certaines tâches ou fournissent une expertise-conseil sur les livrables, et mettent à jour le plan d'action avec les échéanciers liés à leurs responsabilités. Voici quelques exemples :

- Assurer le respect des lois et obligations.
- Rédiger et publier un appel d'offres.
- Soutenir la gestion du changement.
- Rédiger ou réviser des politiques, protocoles, formulaires ou outils administratifs ou cliniques.
- Embaucher le personnel.
 - Élaborer une campagne de promotion.
 - Développer un cursus de formation.
 - Coordonner des travaux d'aménagement.
 - Procéder à l'achat du matériel et des équipements.
 - Et beaucoup plus encore !

4.7 Bénéficiaires

Les bénéficiaires du projet sont ceux qui obtiendront des avantages de la possession, de l'utilisation ou de la jouissance de l'extrait d'un projet. Au CISSSMO, les bénéficiaires peuvent être des usagers, des membres du personnel, des médecins ou des usagers spécifiques du territoire du CISSSMO. Bien qu'ils puissent être impliqués ou non dans le projet, le CISSSMO encourage fortement la consultation et/ou l'implication des bénéficiaires dans la gestion du projet afin de s'assurer que les objectifs et les livrables soient en adéquation avec leurs besoins.

5. Conclusion

Finalement, la gestion de projet est un travail très enrichissant. Contribuer à la réalisation d'un projet apporte une satisfaction de créer quelque chose de nouveau et d'amener un changement positif pour les bénéficiaires du projet. Participer à un projet permet d'apprendre des nouvelles connaissances et compétences, échanger des idées avec d'autres et parfois de sortir de sa zone de confort. Être au sein d'une équipe du projet permet également de rencontrer et développer des liens avec de nouvelles personnes qui font partie souvent d'autres directions. Les projets contribuent donc au décroisement des directions au sein du CISSMO. Bref, qu'un projet soit petit ou grand ou qu'il se termine ou soit annulé, il y aura toujours des bénéfices et des avantages à en retirer.

6. Bibliographie

Genest, B.-A. et Nguyen, T.H. (2015). *Principes et techniques de la gestion de projets* (5e édition), SIGMA DELTA EDITIONS.

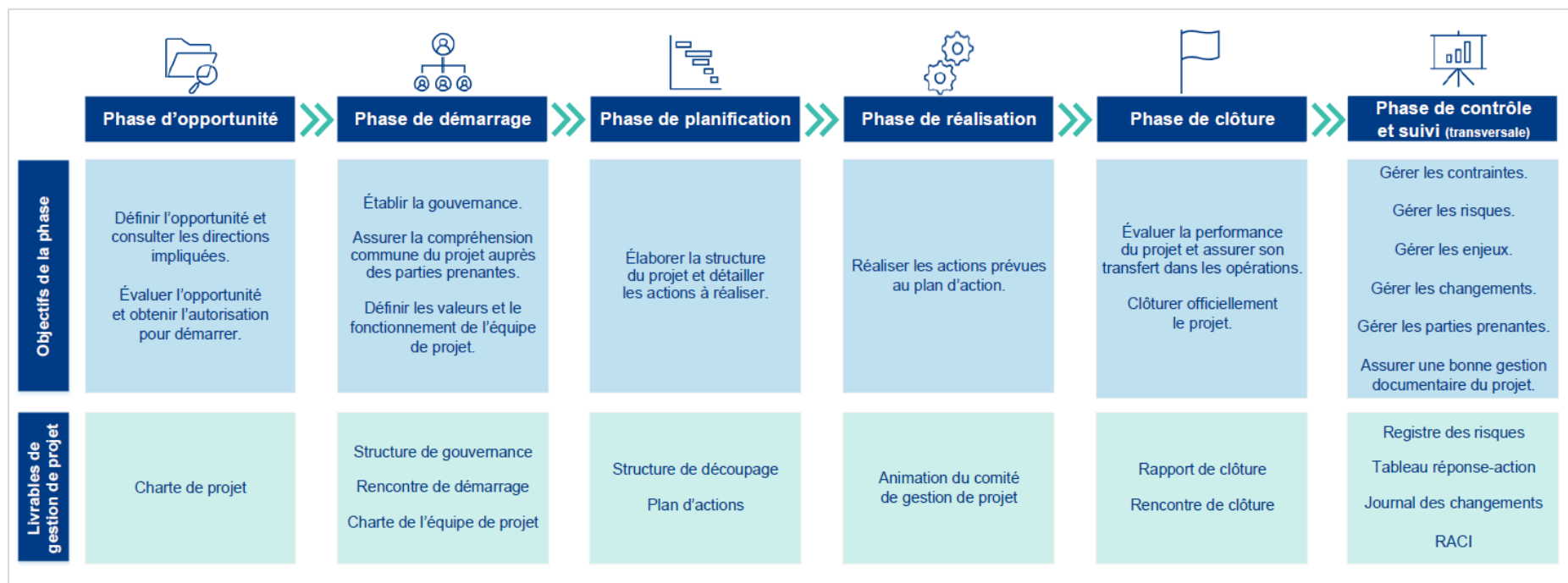
Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (6e édition), Project Management Institute.

Santé Montérégie. (2024). *À propos de nous*.

<https://www.santemonteregie.qc.ca/ouest/organisation/propos-de-nous>

7. Annexes

Annexe 1 : Schéma du cycle de vie d'un projet



Annexe 2 : Mandats des comités de la structure de gouvernance

Porteur	Mandat du comité	Fréquence (en moyenne)	Participants
Niveau stratégique : Comité stratégique de projet			
Promoteur	- Assure un leadership favorable à la réussite du projet. - Effectue le suivi de l'état d'avancement et de santé du projet (échéancier, portée, budget, capacité) et prend des décisions lorsque requis. - Répond aux enjeux soulevés par le comité de gestion de projet. - Approuve certains livrables du projet.	Bi mensuel à mensuel	- Promoteur - Chargé de projet - Autres membres de la direction
Niveau tactique : Comité de gestion de projet			
Chargé de projet	- Assure un leadership favorable à la réussite du projet. - Effectue le suivi de l'état d'avancement et des livrables du projet. - Effectue le suivi de la portée du projet, du budget, des échéanciers et de la capacité des parties prenantes impliquées. - Répond aux enjeux soulevés par les comités opérationnels et identifie ceux devant être escaladés au comité stratégique. - Agit comme un espace d'échanges d'informations, de bons coups et de leçons apprises. - Approuve certains livrables du projet.	Hebdomadaire à bi mensuel	- Chargé de projet - Porteurs des comités opérationnels - Partenaire d'affaires de la DRF (ad-hoc) - Bénéficiaires (ex. usager partenaire)
Niveau opérationnel : Comités de travail			
Expert clinique ou technique OU leader d'implantation	- Identifie, réalise et fait le suivi des activités à accomplir, des responsables et des échéanciers pour chaque livrable du plan d'action. - Soumet les activités ou livrables pour approbation. - Répond aux enjeux soulevés par les membres et identifie ceux devant être escaladés au comité de gestion de projet.	Quotidien à hebdomadaire	- Porteur du comité opérationnel - Experts techniques ou cliniques - Bénéficiaires (ex. usager partenaire)

Annexe 3 : Responsabilités des porteurs des comités de la structure de gouvernance

Porteur du comité	Responsabilités du porteur de comité
Niveau stratégique : Comité stratégique de projet	
Promoteur	• Planifier les rencontres du comité. • Préparer et animer le comité. • Faire un compte rendu du comité. • Représenter le projet auprès de la direction générale et de ses instances et y partager lorsque requis : – L'état de santé du projet – Les enjeux et obstacles à répondre – Les informations à communiquer – Les approbations ou décisions requises – Les bons coups
Niveau tactique : Comité de gestion de projet	
Chargé de projet	• Planifier les rencontres du comité. • Préparer et animer le comité. • Faire un compte rendu du comité. • Mettre à jour le tableau réponse-action et le journal des changements durant la rencontre. • Représenter le comité de gestion de projet au comité stratégique du projet et y partager : – L'état d'avancement et l'état de santé du projet – Les enjeux et obstacles à répondre – Les informations à communiquer – Les approbations ou décisions requises – Les bons coups
Niveau opérationnel : Comités de travail	
Expert clinique ou technique OU leader d'implantation	• Planifier les rencontres de son comité avec les autres parties prenantes impliquées. • Préparer et animer le comité. • S'assurer de la mise à jour des livrables et activités (nature, responsable, statut et échéancier) dont le comité a la responsabilité d'accomplir dans le plan d'action. • Représenter son comité dans le comité de gestion de projet et y partager : – L'état d'avancement des activités et des livrables – Les enjeux et obstacles à répondre – Les informations à communiquer – Les approbations ou décisions requises – Les bons coups

Annexe 4 : Sommaire des responsabilités du promoteur

Sommaire des responsabilités du promoteur
Phase d'opportunité
• Définir le but, les objectifs, la portée et l'échéancier du projet. • S'assurer de la disponibilité des ressources financières, humaines et matérielles pour le démarrage du projet (ex. démarche de financement, embauche d'un chargé de projet, etc.). • Participer à la rédaction et/ou relire et approuver la charte de projet. • Soumettre l'opportunité au Bureau de projet et obtenir l'approbation pour son démarrage.
Phase démarrage
• Organiser, animer et participer à la rencontre de démarrage. • Participer à la rédaction et/ou relire et approuver la structure de gouvernance. • Participer à la rédaction et/ou relire et approuver la structure de découpage.
Phase de planification
• Participer à la rédaction et/ou relire et approuver le plan d'action.
Phase de réalisation
• Approuver les livrables.
Phase de clôture
• Participer à la rédaction et/ou relire et approuver le rapport de clôture. • Organiser, animer et participer à la rencontre de clôture.
Phase de suivi et contrôle
Gestion des phases du projet : • Autoriser le projet à passer à la phase suivante, à l'exception de la phase de démarrage qui nécessite une autorisation. • Autoriser les projets du programme dont il est responsable à démarrer ou à passer à la phase suivante (applicable seulement si le programme a été autorisé à être démarré). Gestion des contraintes : • Assurer une vigie des contraintes d'échéancier, de ressources et de la qualité. Gestion des risques : • Participer à la rédaction et/ou relire et approuver le registre des risques. Gestion des enjeux : • Répondre aux enjeux soulevés par le chargé de projet et, si nécessaire, les escalader au besoin aux instances stratégiques supérieures afin qu'ils soient résolus. Gestion des changements : • Approuver les changements du projet. Gestion des parties prenantes : • Être le porteur du comité stratégique de projet ou programme. • Préparer et/ou animer les présentations du projet aux différentes instances de l'organisation. • Être la personne-ressource pour le projet aux différentes instances de l'organisation. • Représenter le projet dans différentes instances internes ou externes du CISSMO. Gestion documentaire : • Approuver les différents documents du projet. Reddition de compte : • Mettre à jour le statut, la phase et l'état de santé du projet dans le portefeuille de projets. • Effectuer le suivi et les redditions de compte du projet.

Annexe 5 : Sommaire des responsabilités du chargé de projet

Sommaire des responsabilités du chargé de projet
Phase d'opportunité
• Rédiger la charte de projet et en assurer la mise à jour. • Participer à la soumission du projet au Bureau de projet et obtenir l'approbation nécessaire à son démarrage.
Phase démarrage
• Organiser et animer la rencontre de démarrage. • Rédiger la charte d'équipe, assurer son respect et agir en tant que facilitateur dans la mobilisation de l'équipe du projet • Créer la structure de gouvernance et en assurer la mise à jour. • Créer la structure de découpage et en assurer la mise à jour.
Phase de planification
• Rédiger le plan d'action et en faire le suivi et la mise à jour.
Phase de réalisation
• Coordonner les différentes parties prenantes pour assurer la réalisation des livrables. • Faire approuver les livrables aux différentes parties prenantes concernées.
Phase de clôture
• Rédiger le rapport de clôture. • Organiser et animer la rencontre de clôture.
Phase de suivi et contrôle
Gestion des contraintes : • Assurer une vigie des contraintes d'échéancier, de ressources et de la qualité.
Gestion des risques : • Créer le registre des risques et en assurer le suivi.
Gestion des enjeux : • Maintenir à jour le tableau réponse-action et en assurer le suivi.
Gestion des changements : • Maintenir à jour le journal des changements et en assurer le suivi.
Gestion des parties prenantes : • Être le porteur du comité de gestion de projet. • Préparer et/ou animer les présentations du projet aux différentes instances de l'organisation. • Assurer la fluidité des communications entre les parties prenantes.
Gestion documentaire : • Assurer la gestion documentaire. • Faire approuver les différents documents du projet aux parties prenantes concernées.
Reddition de comptes : • Contribuer à fournir les informations nécessaires à la mise à jour du statut et de l'état de santé du projet au sein du portefeuille de projets.