

GATINEAU
POUR
LA
VIE

Méthodologie de Gestion de projet

Service des infrastructures



Comité plénier | 22 Février 2022



Contexte

Suite à l'élection du nouveau conseil, plusieurs conseillères et conseillers ont signifié leur intérêt de mieux comprendre le cheminement pour l'inscription d'un projet au Plan d'investissement – volet maintien (PI-VM) et les étapes de progression des différents projets sous la responsabilité du Service des infrastructures.

Objectifs

1. Expliquer sommairement le cheminement pour l'inscription d'un projet au PI-VM;
2. Introduire la méthodologie de la gestion de projets qui guide les opérations du Service des infrastructures;
3. Décrire les processus et les outils de contrôle déployés afin d'assurer une reddition de compte.

Plan de présentation

- Introduction
- Cheminement de l'inscription d'un projet au PI-VM
- Cycle de vie de projet
 - Avant-projet
 - Démarrage de projet
 - Planification de projet
 - Réalisation
 - Clôture de projet
- Suivi et contrôle

Introduction

Définition de la Gestion de Projet :

« Le management de projet est l'application des connaissances, de compétences, d'outils et techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences »

Réf. : Corpus de connaissances en management de projet, 6^e édition (PMI)

- Notre approche de la gestion de projet est basée sur les bonnes pratiques décrites par le PMI (Project Management Institute).

Introduction

Chronologie de l'implantation de la Gestion de Projet

- 2009 - Mise en fonction du logiciel de suivi de projet Infrapro.
- 2012 - 1^{er} diagnostic de maturité organisationnelle en gestion de projet (*OPM3*¹ : 20 %²).
- 2014 - Standardisation de la gestion de projet (*PMI*).
- 2018 - 2^e diagnostic de maturité organisationnelle en gestion de projet (*OPM3*¹ : 75 %²).

« En matière de standardisation en gestion de projet, le Service des infrastructures de la Ville de Gatineau se positionne à 75 %, qui est la note la plus élevée que nous avons accordée à une organisation du secteur public. » (extrait du rapport de GPBL – 2018)

- 2019 - Déploiement du portefeuille des projets adoptés (PPA) et indicateurs.

Note: 1- OPM3 : Modèle de maturité Organisationnelle de Management de Projet
2- Selon l'évaluation d'une firme externe indépendante - GPBL

Cheminement de l'inscription d'un projet au PI-VM

- Le Service des infrastructures établit une liste de projets à inscrire au PI-VM à partir de l'analyse des plans directeurs d'intervention et des bases de données; sur l'état de situation des actifs municipaux, des rapports d'inspection, des études préliminaires, de la cote PCI du réseau routier, etc.;
- Tout service qui désire faire inscrire un projet au PI-VM doit préparer une fiche préliminaire descriptive dans laquelle les informations de base sont indiquées (Titre du projet, courte description, budget recherché, échéancier désiré, etc.);
- Toutes les fiches déposées sont étudiées dans le cadre de la préparation du PI-VM. Une présélection est faite et validée avec le comité exécutif avant d'être présentée aux caucus de secteurs.

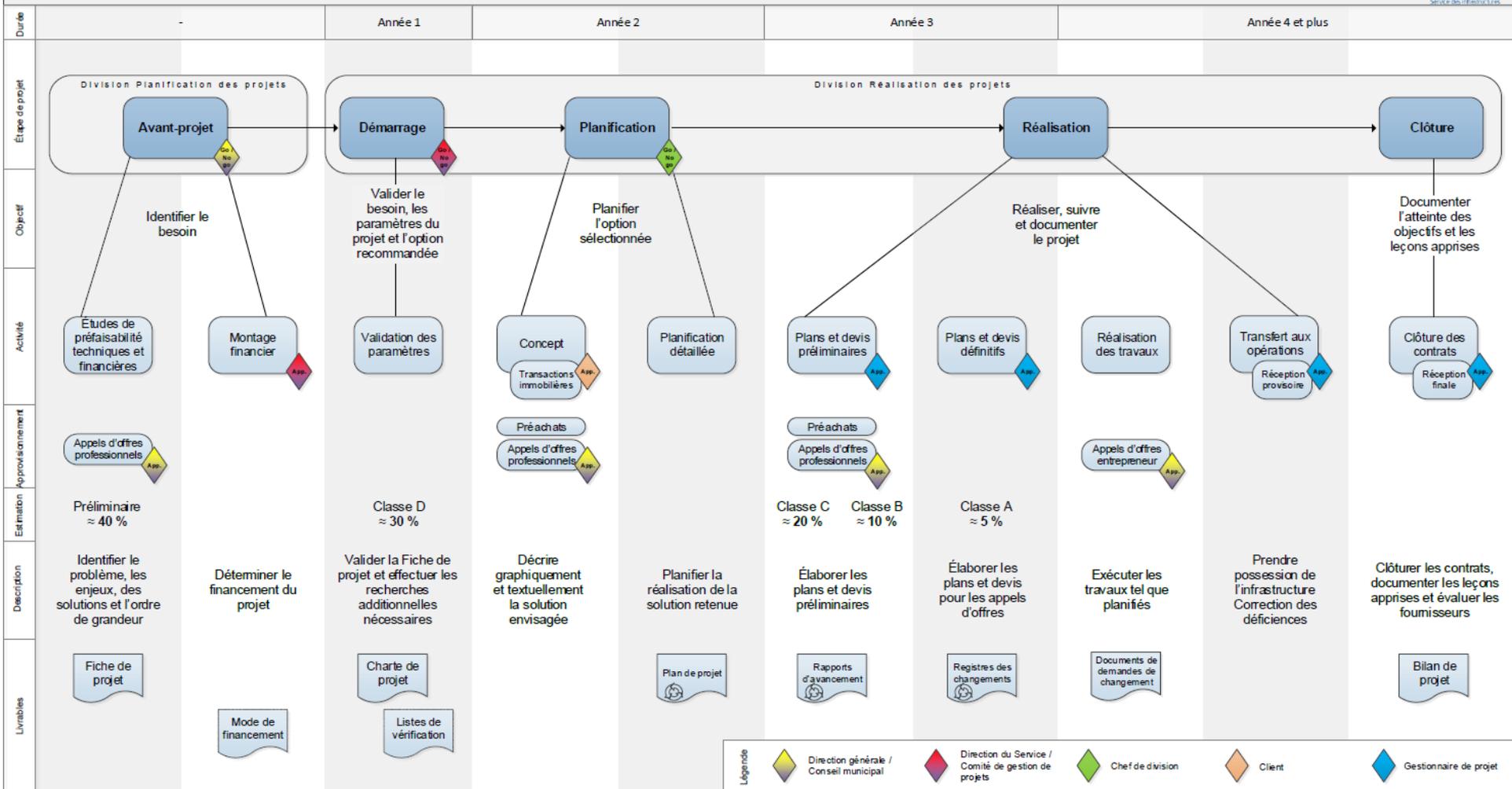
Cheminement de l'inscription d'un projet au PI-VM (suite)

- Le PI-VM est toujours présenté sur un horizon de 5 ans.
- L'intégration des projets est généralement faite dans la dernière année du PI-VM afin de minimiser les impacts sur les projets déjà inscrits dans les premières années.
- Lorsque le PI-VM proposé est approuvé dans le cadre de l'adoption du budget par le conseil, les projets adoptés sont inscrits dans le **portefeuille de projets adoptés** du Service des infrastructures.
- Les projets suivront les différentes étapes du processus de notre Gestion de Projet.

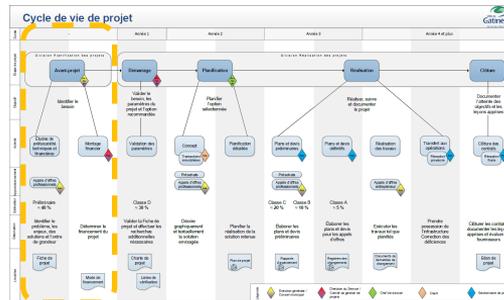
Cheminement de l'inscription d'un projet au PI-VM (suite)

- Le *portefeuille des projets adoptés* est un cahier qui regroupe l'ensemble des projets démarrés par nos équipes en réalisation de projets ainsi que l'ensemble de projets adoptés (financés) maintenus en avant-projet.
- Les projets sont inscrits au portefeuille sous l'une des étapes d'avancement projetées pour l'année en cours; *avant-projet, démarrage, plans et devis, réalisation et clôtures.*

Cycle de vie de projet



1. Avant-projet



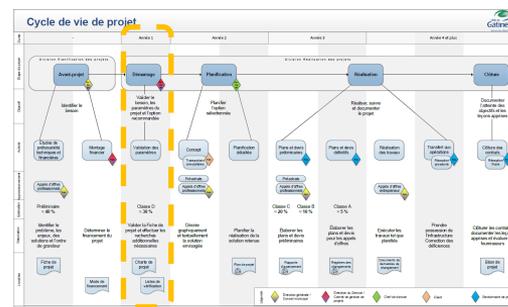
- Le *groupe de processus d'avant-projet* sert à clarifier la demande d'un requérant interne ou externe, faire une analyse préliminaire du besoin, prendre une décision vis-à-vis son traitement et son financement (Go/No Go).
- Estimation préliminaire (40 %).
- Ce groupe de processus produit le premier référentiel du projet, soit la *fiche de projet*.

1. Avant-projet (fiche de projet)

Le formulaire standardisé de la *fiche de projet* encadre la *définition du besoin*.

- 1) Mise en contexte
- 2) Mesures clés
- 3) Évaluation sommaire du projet
- 4) Montage financier
- 5) Échéanciers et études
- 6) Approbations (Go/No Go) par le comité de gestion de projet

2. Démarrage de projet



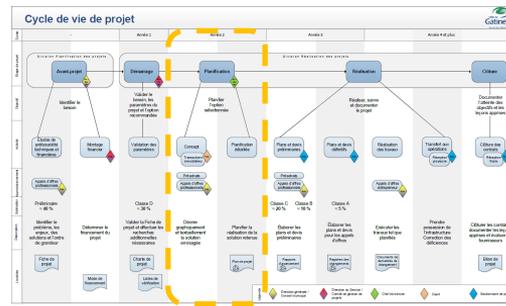
- Le *groupe de processus de démarrage* définit et autorise le projet. Ces processus permettent de s'assurer que tous ont une compréhension, une vision commune du projet et que le projet répond au besoin identifié dans la fiche de projet.
- Estimation classe D (30 %).
- Ce groupe de processus produit le second référentiel du projet, soit *la charte de projet*.

2. Démarrage de projet (charte de projet)

Le formulaire standardisé de la *charte de projet* encadre la *définition du projet*.

- 1) Mise en contexte
- 2) Contenu du projet
- 3) Budget approuvé
- 4) Échéancier sommaire
- 5) Équipe de projet
- 6) Approbations (Go/No Go) par le comité de gestion de projet

3. Planification de la réalisation du projet



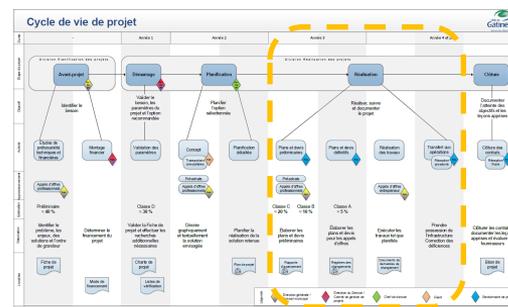
- Le *groupe de processus de planification* permet de définir et d'affiner le contenu du projet et planifie le déroulement des actions requises pour atteindre les objectifs du projet, ainsi que le contenu pour lequel le projet a été autorisé.
- Ce groupe de processus a pour but d'élaborer un *plan de projet*.

3. Planification de la réalisation (plan de projet)

Le formulaire standardisé du *plan de projet* encadre *la planification du projet*.

- 1) Structure de découpage de projet
- 2) Échéancier
- 3) Coûts
- 4) Qualité
- 5) Risques et opportunités
- 6) Ressources humaines
- 7) Parties prenantes
- 8) Communication
- 9) Approvisionnements
- 10) Approbation du gestionnaire

4. Réalisation du projet



- Le *groupe de processus associé à la réalisation* sert à mandater et encadrer l'élaboration des études spécialisées (environnementales, géotechniques, contamination possible et autres), les appels d'offres professionnels, les plans et devis (préliminaires 30 %, 60 %, 90 %, et finaux), les appels d'offres des travaux ainsi que la surveillance des travaux réalisés.
- Estimation classe C (20 %), B (10 %) et A (5 %).
- Un processus de contrôle assure le suivi de la progression de chaque projet par l'entremise du *suivi InfraPro2, de demandes de changement* ainsi que des *rapports d'avancement*.

4. Réalisation du projet (suite)

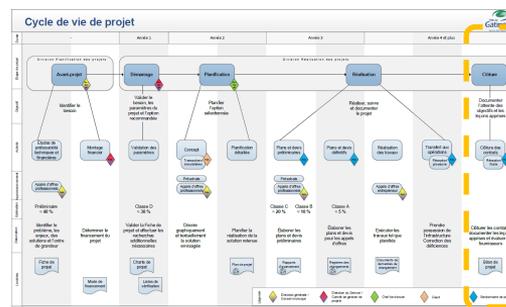
Les formulaires standardisés de *demandes de changement* encadrent les *modifications*.

- 1) Détails du changement
- 2) Impact du changement
- 3) Approbation du changement

Le formulaire standardisé de *rapport d'avancement* encadre la *réalisation du projet*.

- 1) Statut global du projet
- 2) Statut du budget
- 3) Statut de l'échéancier
- 4) Statut du contenu
- 5) Statut de la qualité
- 6) Statut des risques

5. Clôture de projet



- Le *groupe de processus de clôture* formalise l'acceptation du produit, du service ou du résultat et conclut le projet ou une de ses phases de manière ordonnée.
- Ce groupe de processus produit *le bilan de projet*.

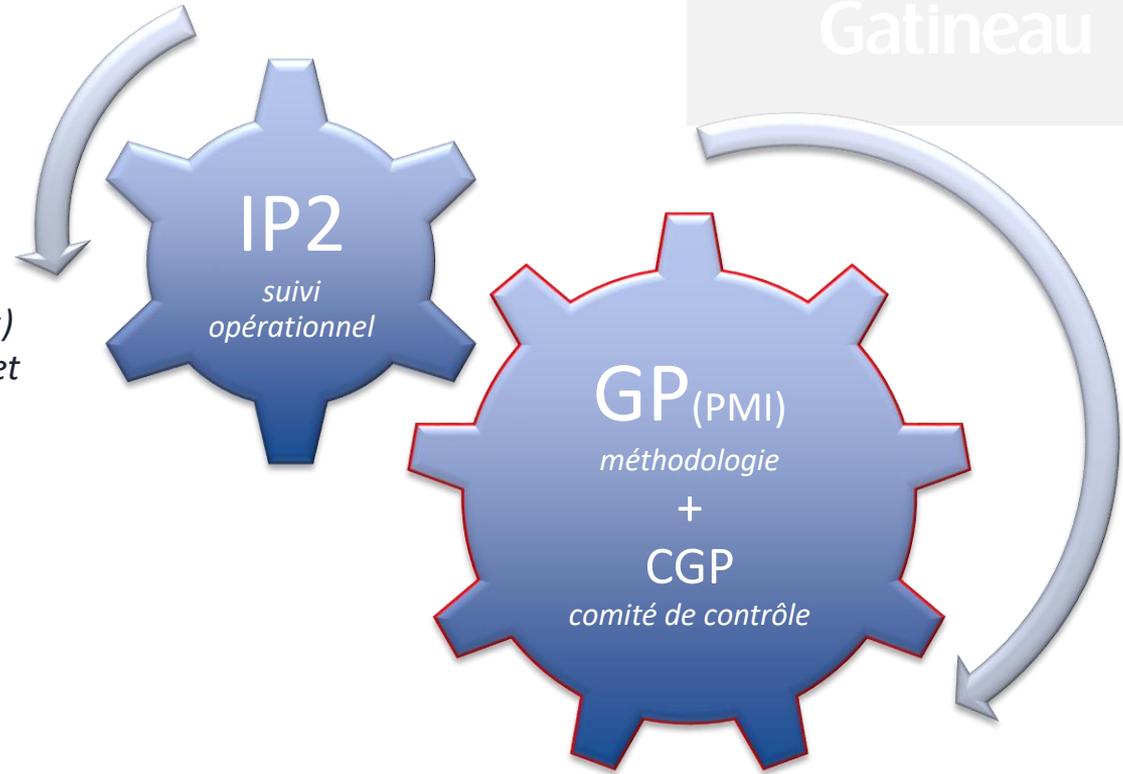
5. Clôture de projet (Bilan de projet)

Le formulaire standardisé du *bilan de projet* encadre la *clôture du projet*.

- 1) Historique
- 2) Confirmation des dépenses finales
- 3) Réunion de fermeture
- 4) Respect des objectifs et satisfaction du client
- 5) Leçons apprises
- 6) Évaluation des fournisseurs
- 7) Dépôt des documents du projet

Suivi et contrôle

IP2 : InfraPro2 (logiciel de suivi projets)
GP : Méthodologie de gestion de projet
CGP : Comité de gestion de projet



Suivi et contrôle (Infrapro2)

- Le *logiciel de suivi Infrapro2* sert à communiquer l'état d'avancement des projets, les enjeux techniques, budgétaires et temporels. Le logiciel offre un accès à l'information à tous les utilisateurs du réseau interne (intranet).
- Un *tableau de bord* contenant plusieurs indicateurs est produit sur une base mensuelle. Diverses listes de contrôle ciblant les écarts et les anomalies accompagnent la distribution du tableau de bord.

42

Étape

Bu/Éc

Action < 30

Statut < 180

Urg./Élevé

N^{bre}

Million \$

Att. PTI

Att. transfert

A L'ÉTUDE

100%

75%

1 | 5

53

-

7 \$

47 \$

CUMUL

EN COURS

4 | 13

100%

81%

1 | 59

193

585 \$

196 \$

4,3 \$

Statut

Jour

Éca. type

Char./Coord.

Flux

\bar{X} DÉLAIS A.O.R.

144 ± 106

3

6 \$

Dépense

monétaire

\bar{X} CYCLE TRAVAUX

760 ± 494

5,8 \$ | 48

107

198 \$

(130 \$)

PPA

100%

DÉ ≥ Charte

59%

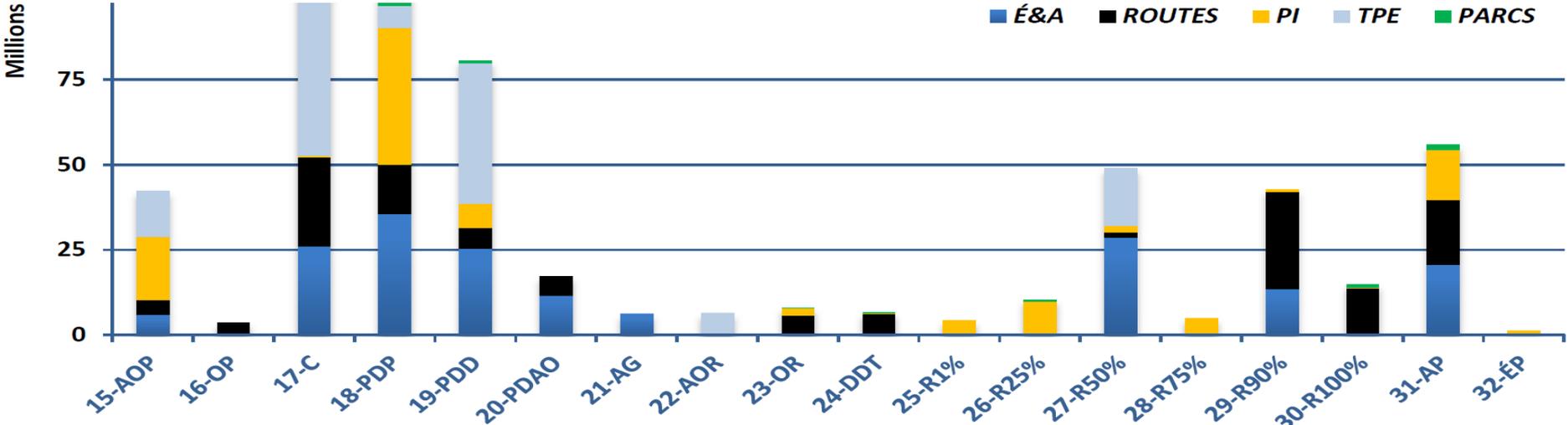
PD ≥ AOP

91%

TD ≥ Octroi

86%

■ É&A ■ ROUTES ■ PI ■ TPE ■ PARCS

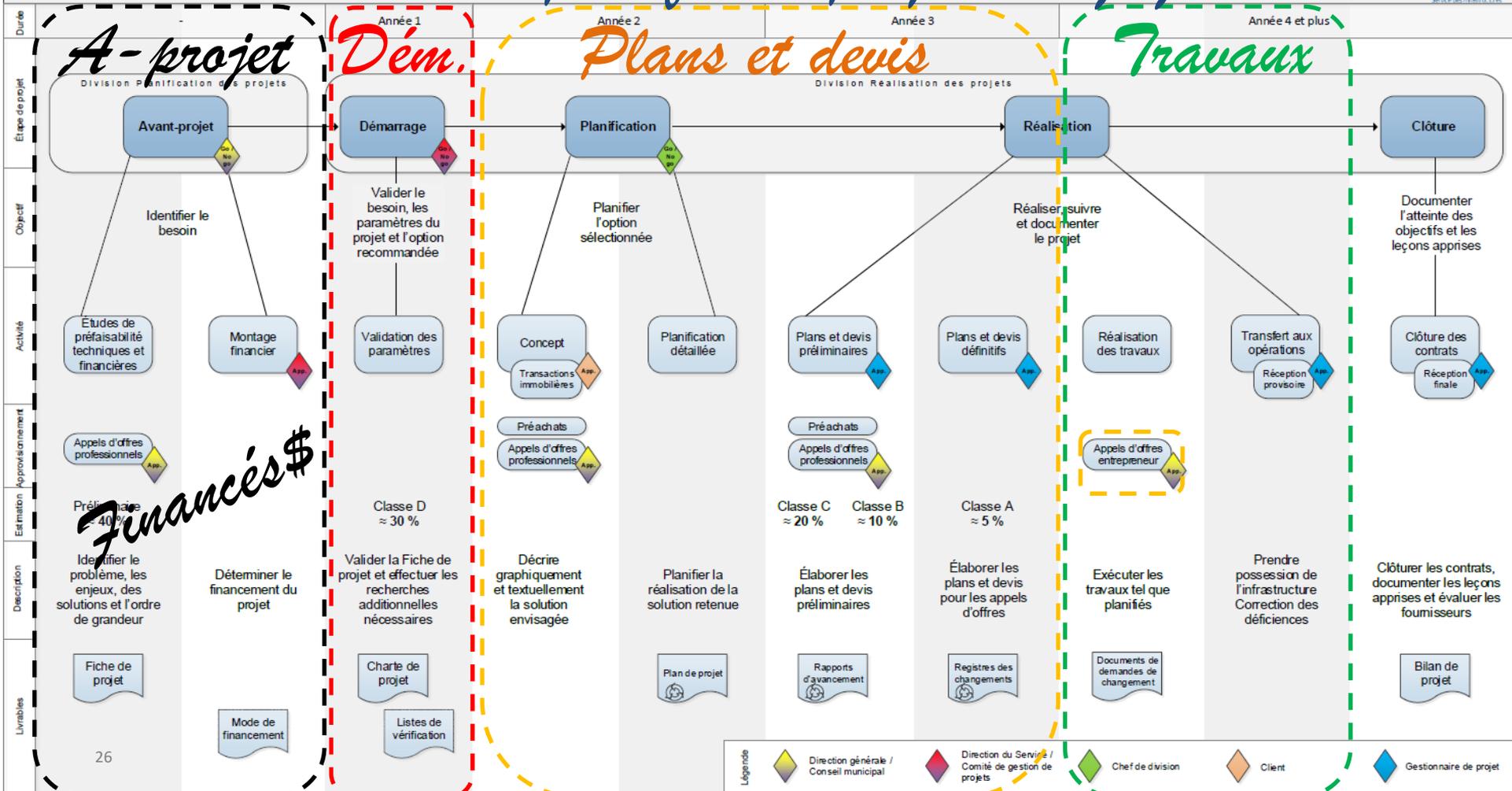


Suivi et contrôle (Comité de gestion de projet)

- Le *comité de gestion de projet* est la clé de voute du maintien et de l'amélioration de la gestion de projet du service. Constitué des membres de la direction et du coordonnateur suivi de projets, le comité contrôle la qualité de la gestion de projet employée dans la *préparation des projets*.
- Le comité est programmé tous les vendredis matin afin de revoir *les fiches et les chartes de projet, les demandes de changement, les rapports d'avancement lorsque requis*. Les discussions inhérentes à l'amélioration de la gestion de projet, lorsque l'occasion se présente, sont intégrées à l'ordre du jour.

Suivi et contrôle (Reddition de compte)

- La reddition de compte au conseil municipal est basée sur le **portefeuille des engagements** pour l'année en cours qui est présenté au conseil municipal en février/mars. Cet extrait du **portefeuille de projets adoptés** représente une série de projets sur lesquels le Service des infrastructures s'engage à travailler au cours de l'année en cours selon l'état d'avancement du projet soit : *avant-projet, démarrage, plans et devis et travaux (poursuivis ou débutés)*.
- Un rapport d'étape est présenté en juin/juillet et une reddition de compte est déposée en novembre dans le cadre de l'exercice d'adoption budgétaire (Bilan du PI-VM).



◆ Direction générale / Conseil municipal
◆ Direction du Service / Comité de gestion de projets
◆ Chef de division
◆ Client
◆ Gestionnaire de projet

Période de questions
