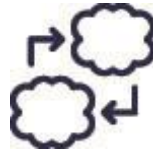




---

# POLITIQUE DE GESTION DE PROJETS

---

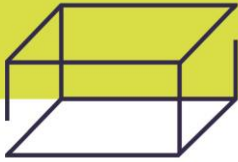


01/03/2018  
Rédigé par Fannie Boisseau  
Révisé par Sergueï Kimvi

Partenaire financier :

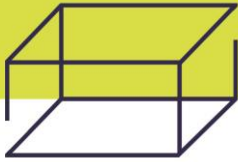
Économie, Science  
et Innovation  
Québec 

CLIPP  
555, boul. René-Lévesque O.,  
Bureau 700  
Montréal (Québec) H2Z 1B1



## TABLE DES MATIÈRES

<u>CONTEXTE</u>	2
<u>PORTÉE</u>	2
<u>OBJECTIFS</u>	3
<u>RÉSULTATS ESCOMPTÉS</u>	3
<u>PRINCIPES</u>	3
<u>CADRE JURIDIQUE</u>	4
<u>DÉFINITIONS</u>	4
<u>VALEURS</u>	5
<u>PROCESSUS</u>	5
PROCESSUS ANTÉRIEUR POUR LES PROJETS DE MISSION	5
PROCESSUS ACTUALISÉ POUR TOUT PROJET	6
IDENTIFICATION ET CLASSEMENT DES DOCUMENTS	7
<u>RÔLES ET RESPONSABILITÉS</u>	8
<u>ANNEXE A - DIAGRAMME DU PROCESSUS</u>	11



## CONTEXTE

---

Dans le but d'améliorer et de formaliser les pratiques et processus internes et favoriser de saines pratiques de gestion, et de gestion des connaissances organisationnelles, le CLIPP souhaite se doter d'un processus de gestion de projets aligné sur sa mission et ses axes d'intervention actualisés.

## PORTÉE

---

Dans le vocabulaire usuel des employé·e·s du CLIPP, le terme « projet » sert à désigner :

« ...un ensemble **complexe** de tâches et d'activités visant à produire et à livrer un **extrant** déterminé [ou non] à l'avance, tout en respectant des contraintes convenues de **budget**, d'**échéance(s)** et de **qualité** » (Genest et Nguyen, 2010).

On distingue deux catégories de projets :

### PROJET CORPORATIF

**Projet lié aux activités de fonctionnement et aux opérations de gestion interne du CLIPP.**

Exemples:

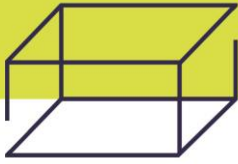
- ❖ La refonte du site web corporatif;
- ❖ Le processus Impact et clarté stratégique entamé avec Innoweave ;
- ❖ L'acquisition d'outils informatiques.

### PROJET DE MISSION

**Projet développé dans le cadre de la mission et des axes d'intervention du CLIPP.**

Exemples:

- ❖ La création d'un outil web d'analyse de la valeur sociale des interventions (*Le CLIPP est l'initiateur du projet*);
- ❖ Le développement d'outils permettant le repérage et le signalement des cas de maltraitance des enfants en milieu de garde (*Le CLIPP est sollicité par des partenaires externes pour développer un projet*).



La présente politique de gestion de projets s'applique à l'ensemble de projets corporatifs et de mission développés au CLIPP.

## OBJECTIFS

---

La présente politique vise à :

- Assurer une vision organisationnelle partagée en gestion de projets;
- Offrir un cadre formel et des pratiques uniformes pour la gestion des projets ;
- Informer des rôles et responsabilités des membres du personnel en regard de son application ;
- Outiller les membres du personnel dans une optique de gestion du changement (roulement de personnel);
- Prévenir et limiter les risques en matière de ressources financières, humaines, informationnelles et matérielles.

## RÉSULTATS ESCOMPTÉS

---

Les résultats escomptés de la présente politique et des directives s'y rapportant sont les suivants :

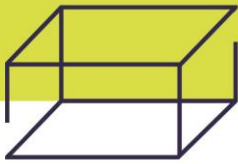
- Assurer une optimisation des ressources ;
- Faire état d'une saine gérance des fonds liés aux projets ;
- Établir de façon transparente la responsabilisation quant aux résultats des projets;
- Les résultats des projets sont atteints en tenant compte des limites de délais et de coûts établies.

## PRINCIPES

---

La politique se fonde sur les principes suivants :

- La gestion de projets au CLIPP s'inspire du livre *Principes et techniques de gestion de projets* de Genest et Nguyen (2010), utilisé dans la majorité des universités et Cégeps francophones d'Amérique dans le cadre du cours de gestion de projets ;



- Le processus fait l'objet d'une amélioration continue ;
- La méthodologie de gestion de projets repose sur des phases d'itérations et de rétroaction ;
- S'inscrivant dans une optique de gestion du changement, elle nécessite une adaptation au contexte changeant pour livrer la marchandise sur la base de contraintes ;
- Des mesures de contrôle de la portée, du coût, de la durée, de la qualité, des livrables et des risques du projet sont en place du début à la fin ;
- La gestion des projets est basée sur des principes d'interdisciplinarité, de coconstruction et de contagion ;
- La gestion de projets est une compétence individuelle que toute l'équipe du CLIPP est appelée à développer et à enrichir.

## CADRE JURIDIQUE

---

Le CLIPP, en tant qu'OBNL, est assujettie aux lois suivantes :

- ✓ Loi sur Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Chapitre ii.1 **Dépôt légal**

«Un éditeur qui publie un document doit, à chaque édition, dans les sept jours de sa publication, en déposer gratuitement deux exemplaires auprès de Bibliothèque et Archives nationales.»  
2001, c. 11, a. 14; 2004, c. 25, a. 25.

## DÉFINITIONS

---

### Allié-e

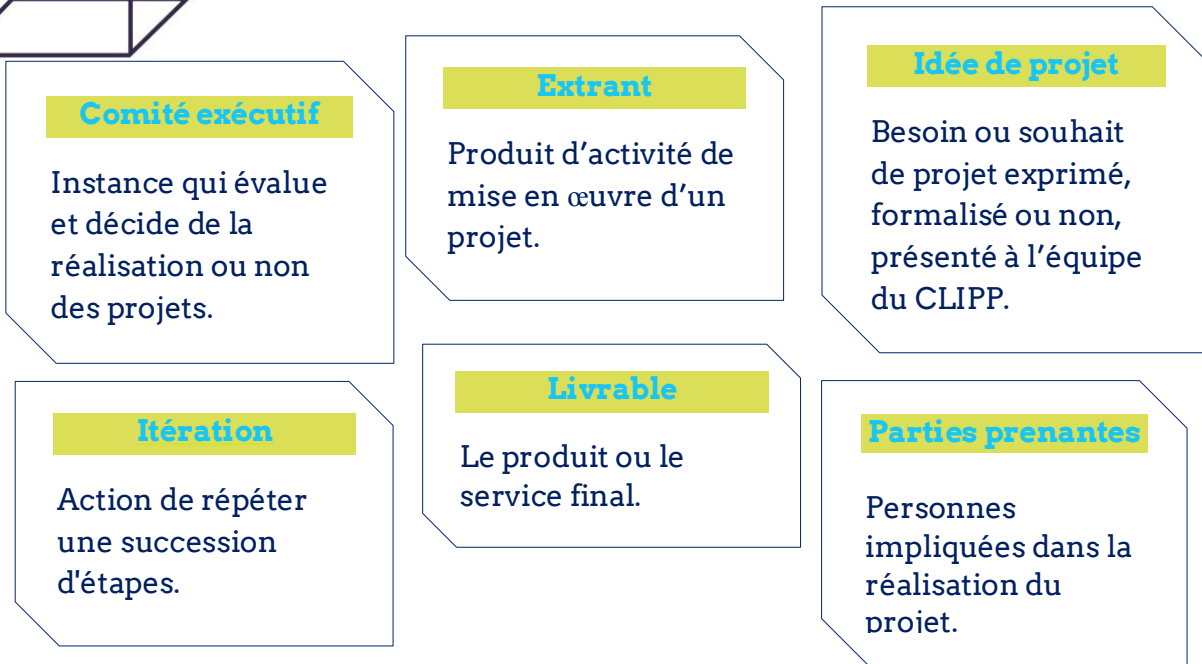
Partenaires de notre écosystème.

### Analyse de faisabilité

Description structurée du projet permettant au comité exécutif de prendre une décision quant à la réalisation du projet.

### Comité de projet

Réunion contributive et décisionnelle où sont présentés les projets potentiels à l'équipe et où un suivi des projets en cours et la validation des choix stratégiques sont effectués.



## VALEURS

---

Les croyances partagées au CLIPP par toutes les personnes qui participent à la réalisation des projets et qui guident leur comportement avec toutes les parties prenantes sont :

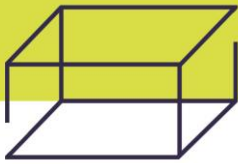
- Respect du·de la client·e ;
- Reconnaissance des employé·e·s comme clé de la productivité ;
- Valorisation de l'autonomie et de l'initiative ;
- Respect des lois et éthique dans la conduite des affaires ;
- Approche interdisciplinaire, de coconstruction et de contagion ;
- Qualité, rigueur, crédibilité ;
- Relations de travail harmonieuses et respectueuses ;
- Écoute, ouverture et flexibilité ;
- Créativité.

## PROCESSUS

---

### PROCESSUS ANTÉRIEUR POUR LES PROJETS DE MISSION

Le processus antérieur de gestion de projets de mission est axé sur la réalisation de projets en mobilisation et transfert de connaissances. La figure suivante illustre les phases de gestion de projets du processus antérieur et du processus actualisé :



### Processus antérieur



### Processus actualisé

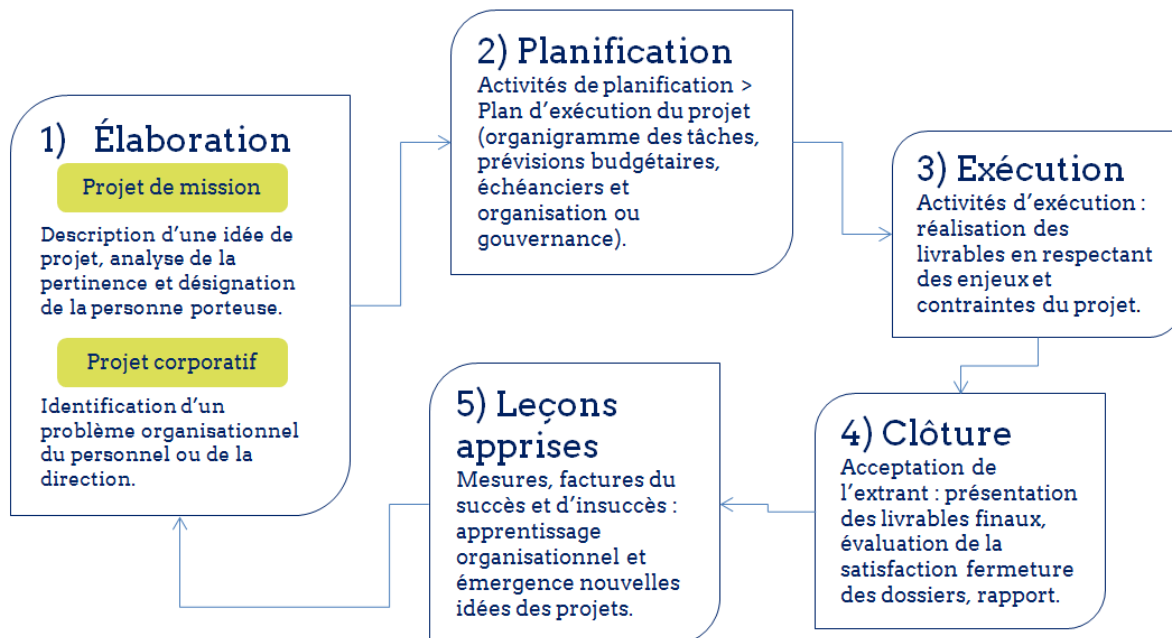


Pour en savoir plus, consulter le dossier suivant :

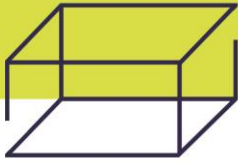
[G:\8000\\_DOSSIERS\\_PROJETS\8500\\_Documents\\_modeles\anciens\\_documents\\_model es/](G:\8000_DOSSIERS_PROJETS\8500_Documents_modeles\anciens_documents_model es/)

### PROCESSUS ACTUALISÉ POUR TOUT PROJET

La figure suivante présente sommairement le nombre de phases et leur objectif respectif :

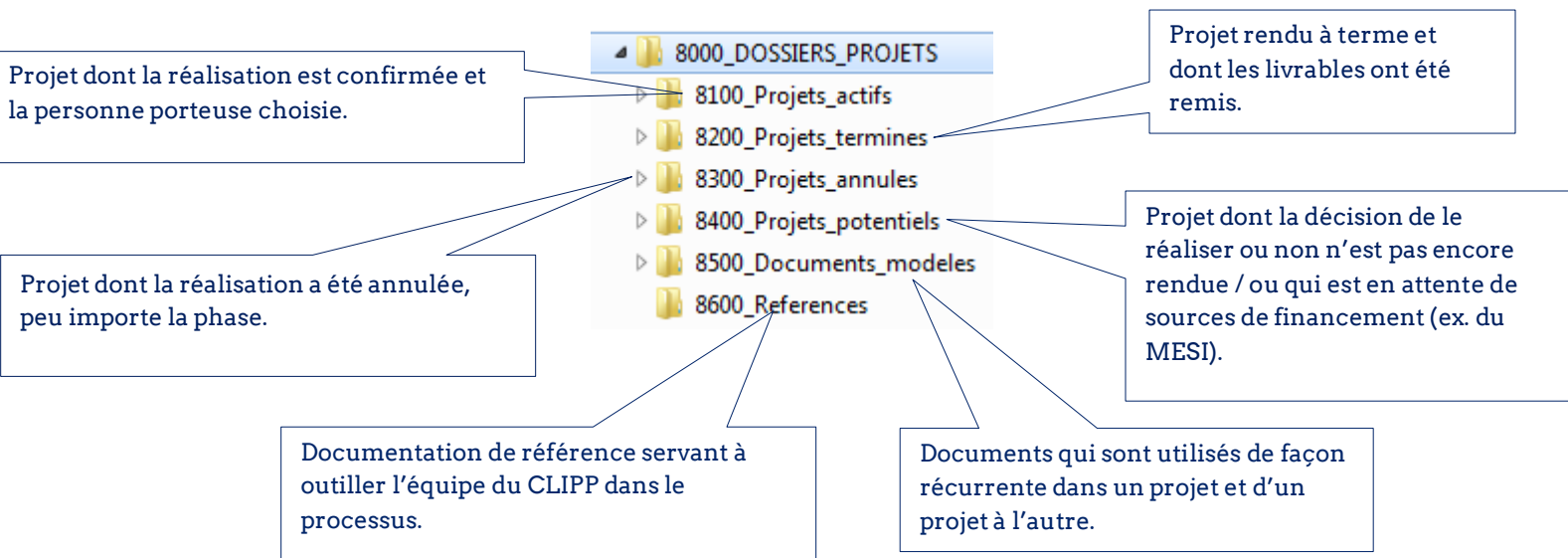


Le diagramme du processus se trouve à l'[annexe A](#) et en format PDF à cet emplacement : [G:\8000\\_DOSSIERS\\_PROJETS\8600\\_References](G:\8000_DOSSIERS_PROJETS\8600_References).

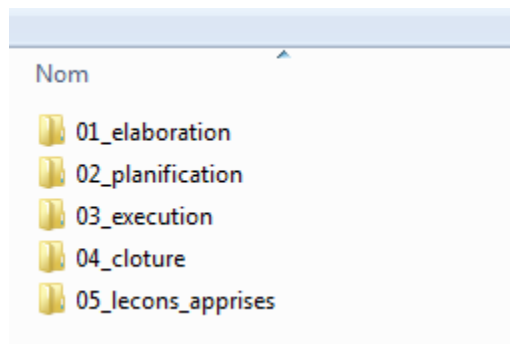


## IDENTIFICATION ET CLASSEMENT DES DOCUMENTS

Les documents produits et reçus dans le cadre des **projets de mission** sont classés dans l'arborescence partagée dans le dossier 8000\_DOSSIERS\_PROJETS.



Aussitôt qu'une idée de projet est déposée, on doit lui attribuer une identité et nommer le dossier à ce nom. De plus, on doit attribuer au dossier la classification suivante qui reprend les cinq étapes du processus, comme suit :



Les documents produits ou reçus dans le cadre de **projets corporatifs** doivent être classés dans les dossiers associés aux fonctions de gestion de l'organisation : ressources humaines, communications, évaluation, etc.

La création, l'identification et le classement des documents pourraient être révisés au moment de l'implantation d'outils informatiques de gestion de projets. La politique sera, par conséquent, mise à jour.





## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### MATRICE RACI DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

**R**

 Personne qui réalise l'action  
(*responsible*)

**A**

 Personne qui doit rendre des  
comptes sur l'avancement de  
l'action (*accountable*)

**C**

 Personnes ou groupes qui  
doivent être consultées  
(*consulted*)

**I**

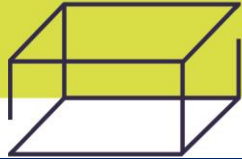
 Personnes ou groupes qui doivent  
être informées (*informed*)

**Ressource spécifique impliquée :**  
COM, INFO, EVAL, ADMIN, DIR,  
COMPT, SCI

**\*Partenaires d'exécution :** bailleurs de  
fonds, sous-traitants, chercheur·euse·e,  
milieux preneurs

**Projet corporatif : C**  
**Projet de mission : M**

ACTIONS	INTERVENANT·E·S DANS LE PROJET					
	Membre de l'équipe qui dépose une idée de projet	Comité exécutif	Porteur ou porteuse	Équipe de projet	Équipe du CLIPP élargie	Partenaires d'exécution*
<b>Phase d'élaboration</b>						
Soumettre l'idée de projet lors d'un comité de projet <b>M</b>	R	-	-	-	I	-
Faire une présentation sommaire de l'idée de projet avec support à l'appui <b>MC</b>	R	-	-	-	C (COM)	-
Rédiger l'ordre du jour et le compte rendu de la réunion suite au comité de projet <b>MC</b>	CI	-	-	-	R (ADMIN)	-
Débuter la rédaction du bilan <i>post mortem</i> <b>MC</b>	-	-	R	-	C (EVAL)	-
Consigner correspondance et documentation de référence dans le dossier dédié de l'arborescence <b>MC</b>	AR	-	-	-	-	-
Effectuer l'analyse de faisabilité <b>M</b>	-	R	-	-	C (SCI)	-
Rendre une décision quant à la faisabilité du projet <b>MC</b>	-	AR	-	-	-	-
Désigner la personne porteuse <b>MC</b>	-	AR	-	-	-	-
Choisir le nom du projet <b>MC</b>	C	AR	-	-	I (INFO)	-



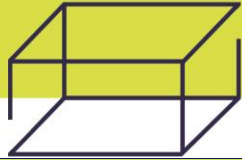
Mettre en place la structure classificatoire <b>MC</b>	-	A R	-	-	I (INFO)	-
--	---	-----	---	---	----------	---

### Phase de planification

Rédiger un plan d'exécution préliminaire (activités et tâches, budget, chronogramme des activités, affectation des ressources, gouvernance) <b>MC</b>	-	-	A R	C	I (DIR) C (COMPT)	-
Déterminer les ressources et solliciter les membres de l'équipe <b>MC</b>	-	-	A R	C	-	-
Rédiger le plan directeur, s'il y a lieu, ou le plan d'exécution préliminaire <b>MC</b>	-	-	A R	C	I (DIR)	-
Chercher des sources de financement <b>MC</b>	-	-	A R	-	I (DIR) C (COMPT)	C (partenaires, bailleurs)
Mobiliser les allié-e-s et gérer la correspondance <b>MC</b>	-	-	A R	-	-	C
Rédiger l'entente de service <b>M</b>	-	-	A R	C (DIR)	I (DIR)	-
Maintenir à jour le journal de bord jusqu'à la dernière phase <b>MC</b>	-	-	A R	R	-	-
Maintenir à jour le portrait global ( <i>post mortem</i> ) jusqu'à la dernière phase <b>MC</b>	-	-	A R	-	C (EVAL)	-

### Phase d'exécution

Mobiliser et animer le processus <b>MC</b>	-	-	A R	-	-	-
Coordonner les activités internes et externes <b>MC</b>	-	-	A R	-	-	-
Contrôler le budget, les délais, la qualité <b>MC</b>	-	-	A R	C	C (COMPT)	-
Réaliser les extraits <b>MC</b>	-	-	A R	R	-	C R
Solliciter et coordonner les sous-traitants et fournisseurs <b>MC</b>	-	-	A R	R (INFO, COM)	-	I C
Présenter les livrables finaux <b>MC</b>	-	-	A R	C	-	I C



### Phase de contrôle

Procéder à l'évaluation des extrants auprès des client·e·s <b>MC</b>			A C	R (EVAL)	-	IC
Régler les derniers détails (ajustement éventuel, reddition des comptes, factures, etc.) <b>MC</b>	-	-	A R	R (COMPT, COM, INFO, EVAL)	I (DIR)	IC
Effectuer le rapport financier <b>MC</b>	-	-	A C	R (COMPT)	I (DIR)	-

### Phase des leçons apprises

Finaliser le bilan ( <i>post mortem</i> ) <b>MC</b>	-	-	A R	-	R (EVAL)	-
Présenter et analyser les leçons apprises en comité de projet <b>MC</b>	-	-	A R	R	R	-
Rédiger l'ordre du jour et le compte rendu de la réunion suite au comité de projet <b>MC</b>	-	CI	-	-	R (ADMIN)	-

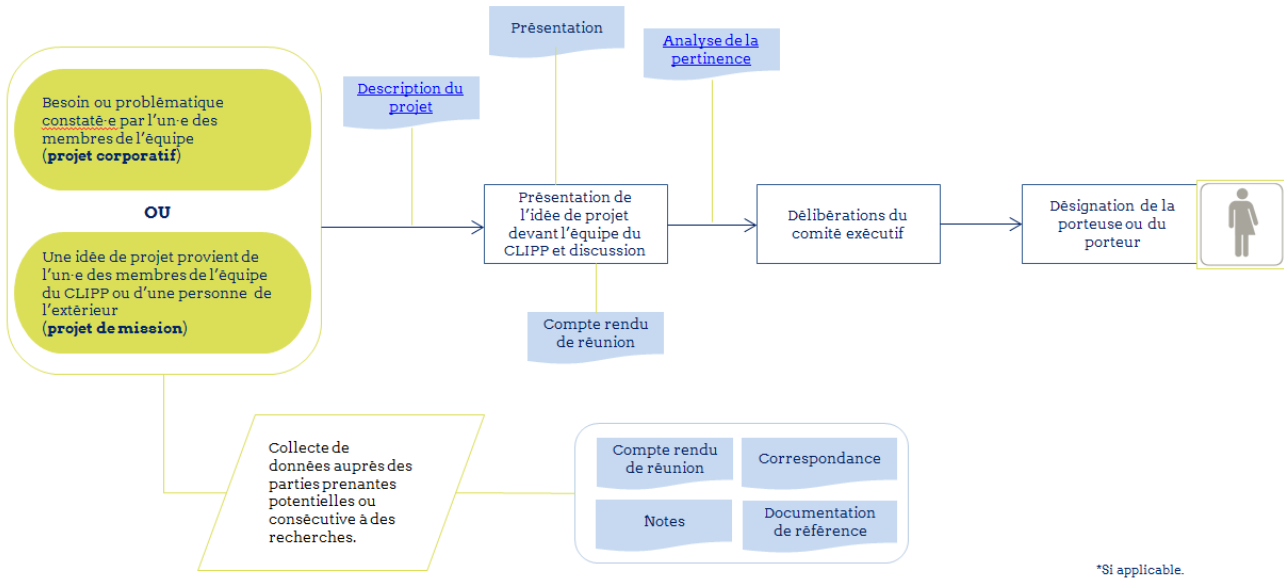
### Rôles et responsabilités par rapport à la politique comme telle

Identifier adéquatement les documents et nommer ses fichiers selon les directives en vigueur	R	R	R	R	A (INFO)	-
Procéder au classement des documents selon la classification en vigueur	R	R	R	A R (INFO)	-	-
Maintenir à jour la politique et les processus	-	-	-	A R (INFO, EVAL)	CI	-
Voir à l'application de la politique	-	-	-	-	A R (EVAL)	-
Soutenir et appuyer la politique	-	-	-	-	A R (DIR)	-



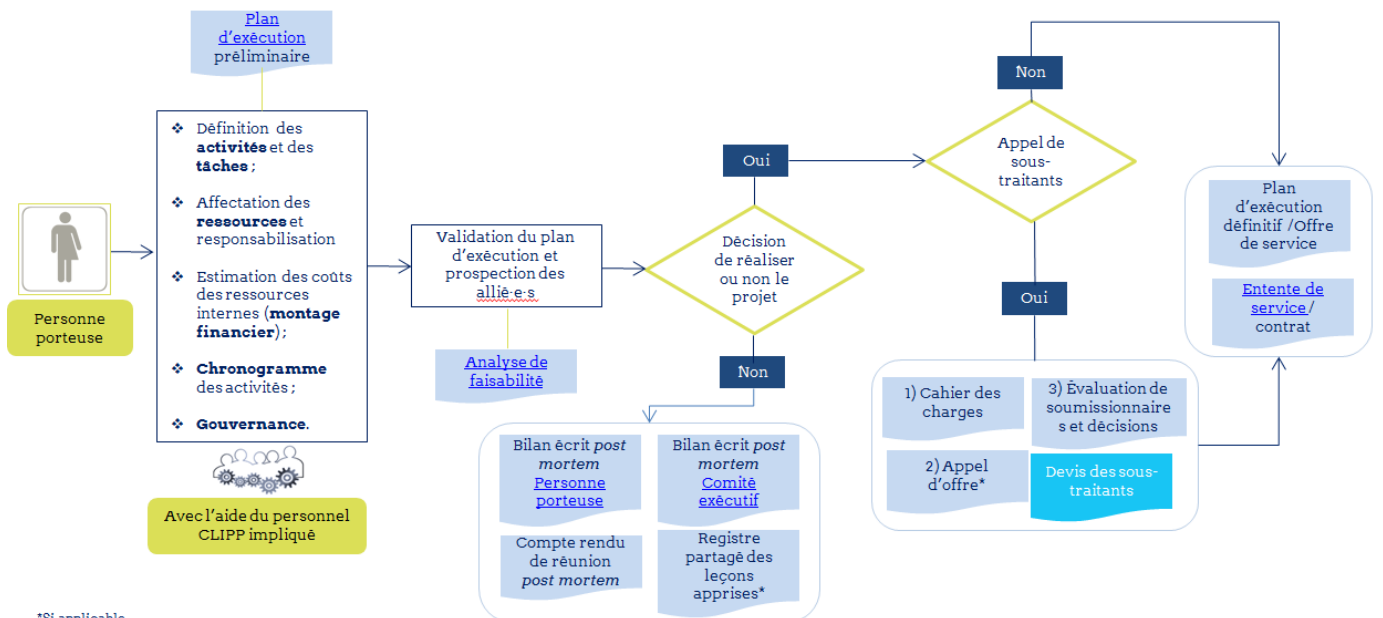
## ANNEXE A - DIAGRAMME DU PROCESSUS

### PHASE D'ÉLABORATION



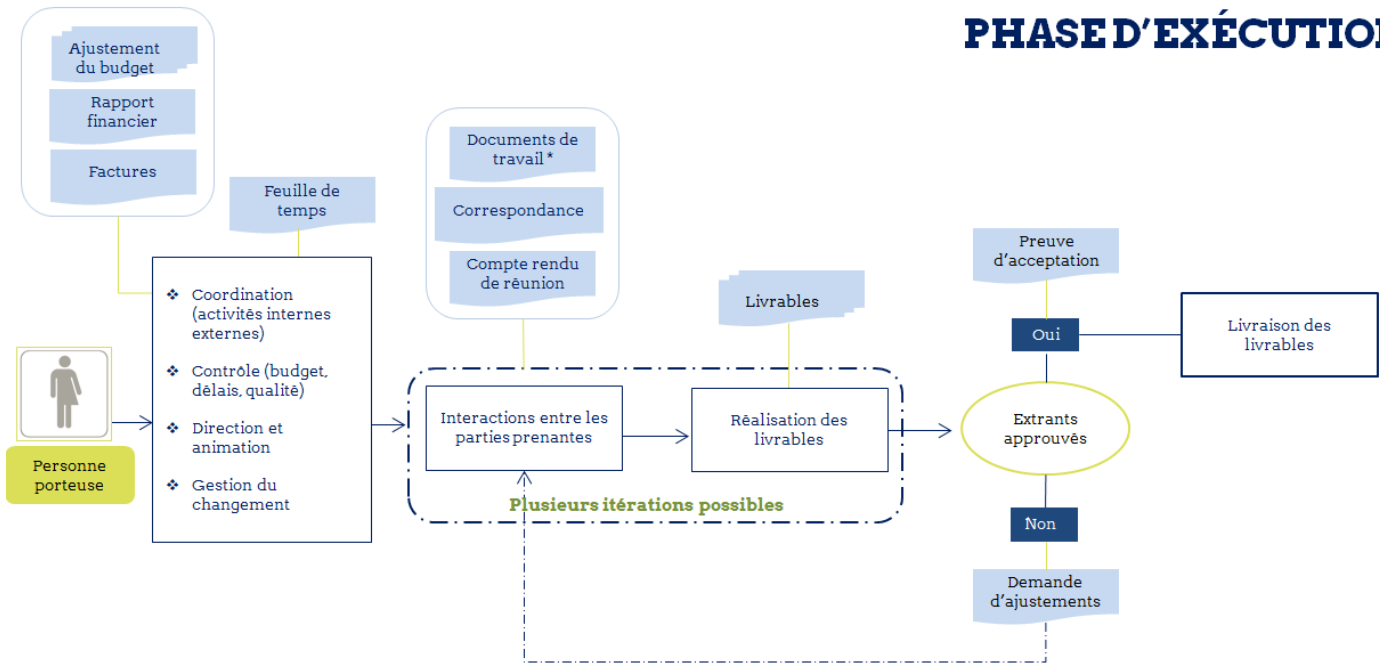
\*Si applicable.

### PHASE DE PLANIFICATION



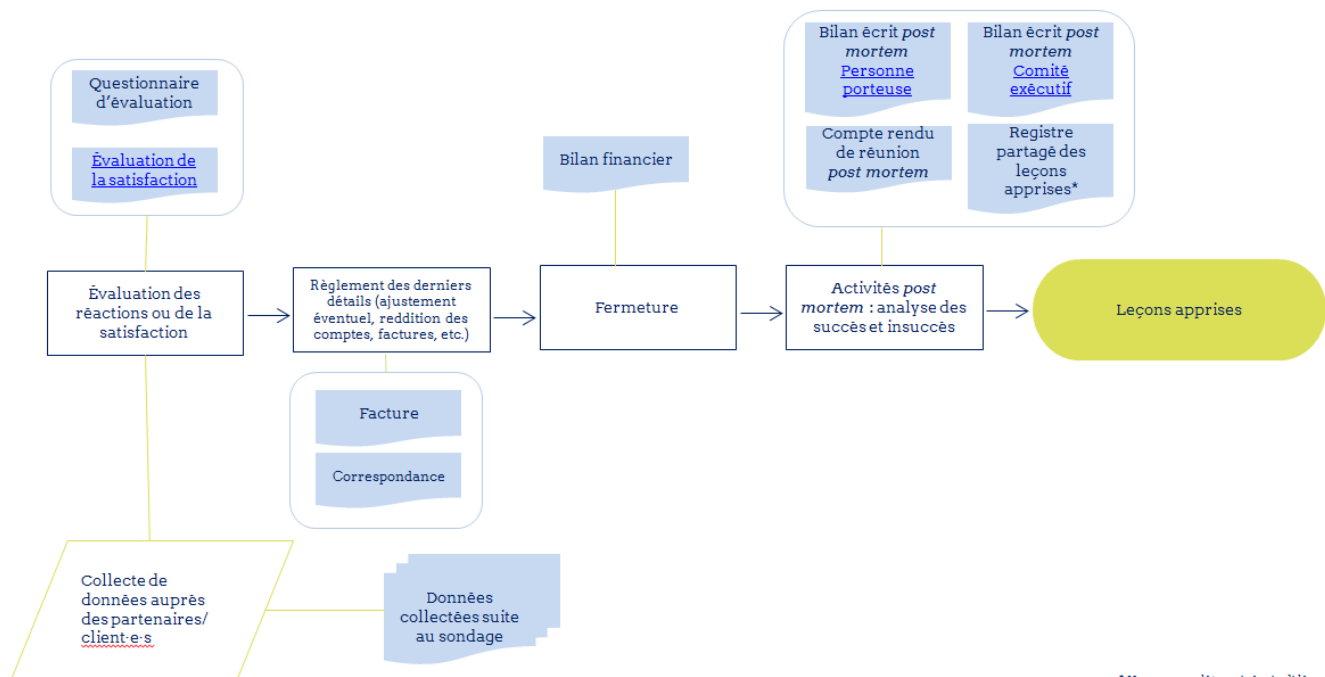
\*Si applicable.

## PHASE D'EXÉCUTION



\* Il peut s'agir par exemple d'un cahier des charges ou tout document produit et échangé dans l'exécution selon la nature des livrables.

## PHASES DE CLÔTURE ET LEÇONS APPRIS



\* Non encore déterminé nivalité