

PARTENARIAT MGPAP –MGEN

SEMINAIRE DE FORMATION

**ROLE ET RESPONSABILITES
DES ELUS ET DE LA DIRECTION
ADMINISTRATIVE**

**MANAGEMENT DE PROJET POLITIQUE ET
STRATEGIQUE**

27 AU 29 AVRIL 2010

**Gérard BONED
MGEN**

Responsable de la formation des militants

Programme :

Jour 1	Jour 2	Jour 3
Rencontre avec le Conseil d'administration et la direction administrative <i>Incidences du code de la mutualité française sur la gouvernance des mutuelles, exemple la MGEN</i> <i>Présentation du séminaire de formation sur la gouvernance mutualiste, la séparation des pouvoirs</i>	En ateliers séparés (1h30) Formalisation des lettres de missions pour élus <i>ou</i> formalisation de fiches de poste ou de fiches fonction avec les attentes en terme de résultat En plénier Travail de restitution des lettres de mission des élus et des fiches de fonction de la direction administrative. Echanges. 1h30	Atelier interactif élus et direction avec exercices méthodologiques 2h Construction d'un projet stratégique et de son ordonnancement. Atelier interactif élus et direction avec exercices méthodologiques 1h Rôle des acteurs et management du projet (pilotage et tableaux de bord)
Ouverture par le président de la MGPA et identification des problématiques des Elus et de la direction administrative (30 minutes) En ateliers séparés de 1 heure - Identification du rôle, des responsabilités et des missions des élus <i>ou</i> - Identification du rôle, des responsabilités et des missions de la direction administrative En plénier 1h30: Mise en commun entre élus et direction administrative et synthèse du formateur avec élaboration de la charte des responsabilités réciproques	En atelier interactif élus 1h30 identification des compétences attendues pour les élus selon les responsabilités dévolues Temps de formation théorique de 1h30 élus et direction Appropriation des dispositifs de management de l'activité de la décision, à l'évaluation en passant par le pilotage et le suivi, dans le cadre d'une démarche projet	temps de formation interactif avec exercices 2h élus et direction Réflexion sur les dispositifs de management des personnes en particulier dans le domaine de la délégation et du pilotage (management des personnes, management par objectifs et évaluation) Bilan du séminaire 1h

Contenus :

1. Identification du rôle, des missions et des responsabilités des élus Identification du rôle, des responsabilités et des missions de la direction administrative

➤ *En atelier séparés élus et direction administrative (1heure) :*

- **Répondre à la question : qui sommes-nous ? :**
(Répondre par des substantifs)
Nous retiendrons en final les 5 éléments essentiels
- **Répondre à la question : qu'attend-on de nous ?**
(Répondre par des verbes)
Nous retiendrons en final les 5 éléments essentiels
- **Répondre à la question que devons-nous faire ?**
(Répondre par des verbes)
Nous retiendrons en final les 8 éléments essentiels

Le rôle des élus	Les responsabilités des élus	Les missions des élus

Le rôle de la direction	Les responsabilités de la direction	Les missions de la direction

➤ *Plénière (30') :*

Mise en commun entre élus et direction administrative et synthèse du formateur avec élaboration de la charte des responsabilités et missions réciproques :

Missions et responsabilités réciproques :

Elus	Direction administrative

2. Etablir les différents points (clés de réussite) que doivent respecter les élus et la direction administrative pour une gouvernance efficace :

➤ En plénière (1h)

Charte de fonctionnement :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

3. Formalisation des lettres de missions pour élus

ou

Formalisation de fiches de poste ou de fiches fonction avec les attentes en terme de résultat

➤ *En atelier séparés élus et direction administrative (1h 30) :*

Lettre de mission du Président Lettre de mission du Secrétaire Lettre de mission du trésorier Lettre de mission des administrateurs (identifier responsabilités spécifiques éventuellement)

Fiche fonction du Directeur Fiche fonction des directions spécifiques

- *En plénier : Travail de restitution des lettres de mission des élus et des fiches de fonction de la direction administrative. Echanges. (1h30)*

4. Identification des compétences attendues pour les élus selon les responsabilités dévolues.

- En atelier interactif élus (1h30) :
-

Responsabilités	Compétences
Président	
Secrétaire	
Trésorier	
Responsabilités spécifiques	
Elus CA	

5. Appropriation des dispositifs de management de l'activité : de la décision, à l'évaluation en passant par le pilotage et le suivi, dans le cadre d'une démarche projet stratégique et politique.

- *Temps de formation théorique de 1h30 élus et direction*
- Voir support en annexe.

6. Construction d'un projet stratégique et de son ordonnancement.

- Atelier interactif élus et direction avec exercices méthodologiques 3h

Les phases du projet	Rôle des acteurs et management du projet
Phase de conception : <i>Finalités</i> <i>Etat des lieux</i> <i>Objectifs stratégiques</i>	
Phase de réalisation : <i>Objectifs opérationnels</i> <i>Ordonnancement</i> <i>Suivi et pilotage</i>	
Phase d'évaluation : <i>Tableaux de bord</i>	

Réflexion sur les dispositifs de management des personnes en particulier dans le domaine de la délégation et du pilotage (management des personnes, management par objectifs et évaluation)

- Temps de formation interactif avec exercices 2h élus et direction

Apport théorique voir note annexe :

Annexes théoriques :

METHODOLOGIE DE PROJET FORMALISATION DU PLAN D'ACTION

1. Les 3 phases du projet :

1.1 La conception :

Phase préparatoire qui consiste :

- à poser les **finalités** stratégiques recherchées
- à réaliser un **diagnostic** de la situation en dégagant :
 - les opportunités et les résistances (en externe)
 - les points forts et les points faibles (en interne)
 - la faisabilité et les risques
- à poser un ou plusieurs **objectifs** quantifiés, raisonnables et mesurables
- à évaluer **le coût** du projet

Les finalités sont d'ordre politique et stratégique et se traduisent par une commande à un chef de projet qui est chargé de conduire le diagnostic et de proposer des objectifs de réalisation au service des finalités. Les finalités sont pérennes ou pour le moins renvoient à une projection à 3 années.

Le diagnostic faisant émerger opportunités et résistances, forces et faiblesses ou encore la faisabilité et les risques encourus ne se conduit qu'après l'expression des finalités.

Les objectifs sont quantifiés, raisonnables et mesurables. Ils s'inscrivent dans une durée limitée à un an. Dans la phase de conception ces objectifs sont stratégiques. Ils se déclineront en objectifs plus opérationnels par la suite pour structurer l'action.

Le coût du projet pourra être évalué dans ses grandes lignes. Ce coût sera affiné ultérieurement au cours des études de mise en œuvre. Il sert également à fixer les montants que la structure souhaite allouer au projet dans sa globalité.

1.2 La réalisation :

Phase de passage à l'action et qui conduit à l'écriture du plan d'action.

Le plan d'action décline les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Chaque objectif opérationnel appelle une phase particulière qui appelle en elle-même une étude stratégique qui reprend la logique d'un « mini diagnostic » pour apprécier la pertinence de l'objectif opérationnelle choisi et faisant ressortir les opportunités et les freins, les forces et les faiblesses, la faisabilité et les risques de l'action en elle-même. Nous sommes dans la logique de projets « gigognes » ou déclinés.

Finalités : (orientations politiques et stratégiques s'inscrivant dans la durée)

Diagnostic :

Etude de pertinence :

Etude d'opportunité :

Etude stratégique :

Diagnostic externe (opportunités et freins) :

Diagnostic interne (forces et faiblesses) :

Etude de faisabilité (risques) :

Objectifs concrets et mesurables stratégiques :

Calendrier de cadrage :

Coût global :



Phase 1

Objectif stratégique décliné:

Etude de pertinence :

Etude d'opportunité :

Etude stratégique :

Diagnostic externe
(opportunités, freins) :

Diagnostic interne (forces et
faiblesses) :

Etude de faisabilité
(risques) :

Objectif concret mesurable :

Calendrier :

Coût de la phase :

Plan d'action :

Planification des tâches :

Acteurs :

Moyens :

Outils de suivi

**Bilan quantitatif, qualitatif
et financier**

Phase 2

Objectif stratégique décliné:

Etude de pertinence :

Etude d'opportunité :

Etude stratégique :

Diagnostic externe
(opportunités, freins) :

Diagnostic interne (forces et
faiblesses) :

Etude de faisabilité
(risques) :

Objectif concret mesurable :

Calendrier :

Coût de la phase :

Plan d'action :

Planification des tâches :

Acteurs :

Moyens :

Outils de suivi

**Bilan quantitatif, qualitatif
et financier**

Phase 3

Objectif stratégique décliné:

Etude de pertinence :

Etude d'opportunité :

Etude stratégique :

Diagnostic externe
(opportunités, freins) :

Diagnostic interne (forces et
faiblesses) :

Etude de faisabilité
(risques) :

Objectif concret mesurable :

Calendrier :

Coût de la phase :

Plan d'action :

Planification des tâches :

Acteurs :

Moyens :

Outils de suivi

**Bilan quantitatif, qualitatif
et financier**



Bilan quantitatif, qualitatif et financier

Les objectifs opérationnels (quantifiés, mesurables, raisonnables et bornés dans le temps) déclinés nous élaborons le plan d'action qui doit faire paraître les éléments suivants :

La planification des tâches (tâches à effectuer et calendrier)

L'identification des acteurs et des compétences

L'identification des moyens

L'élaboration des outils de suivi et de pilotage

- La planification des tâches doit être détaillée et exhaustive :

Exemples :

Planification de tâches

T1. Etablir et rédiger un processus de suivi à l'attention des correspondants

T2. Appeler les correspondants pour expliquer notre stratégie

T3. Echanger sur le processus de suivi et obtenir l'accord des correspondants pour prendre contact avec les nouveaux entrants non mutualistes

T4. Appeler le 25 de chaque mois les correspondants pour faire le point sur l'évolution des intentions

T5. Envoyer un courrier individuel à destination des nouveaux entrants pour expliquer que les correspondants sont leur relais sur le terrain

T6. Envoyer une information spéciale sur le journal pour informer les adhérents de l'opération

Calendrier des opérations :

L'hypothèse de travail retenue : une programmation sur 12 semaines

T1												
T2												
T3												
T4												
T5												
T6												
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12

- L'identification des acteurs passe par une **identification des compétences** nécessaires avant la **désignation nominative des acteurs**
- L'identification des moyens doit concerner les besoins matériels, les ressources en H/J pour le projet et permettre une évaluation fine. Cette évaluation permettra de « **chiffrer** » le **coût de l'opération** et **vérifier** que son **efficience** renforce l'étude de pertinence faite en amont.

- Elaborer des outils de suivi et de pilotage.

Les outils de suivi et de pilotage doivent être simples et utiles. **Le tableau de bord** regroupe plusieurs outils de suivi et de pilotage. Ces outils répondent à la question « qu'est-ce que je veux savoir ? » et le tableau de bord devient personnel ; il correspond aux besoins de l'acteur qui l'a créé et l'utilise.

Les outils de suivi comme leur nom l'indique « suivent » l'activité. Ils renseignent sur le déroulement des opérations. Ils permettent de mesurer un **écart** entre la « norme » souhaitée et le réalisé. Dès lors que l'écart est identifié il est possible de rectifier l'action. En ce sens **les outils de suivi d'activité deviennent des outils de pilotage de l'activité.**

Les outils de suivi permettent de suivre le bon déroulement des tâches (tableau de suivi de l'activité), le suivi de l'objectif directement assigné, ou encore le suivi budgétaire.

Les outils de pilotage permettent de mesurer une « condition de réussite » identifiée comme majeure pour la réussite de l'action (ex : taux de participation, nombre de réunions...). Ils formalisent une condition de réussite appelée **paramètre** et s'exprime par **un indicateur** qui est la traduction chiffrée du paramètre ou de la condition de réussite. L'indicateur établit **une norme** et l'outil de pilotage mesure l'écart entre le souhaité et le réalisé.

1.2 L'évaluation :

La phase d'évaluation est la phase qui vient conclure le projet. Elle mesure l'écart entre le résultat atteint au final et l'objectif (ou les objectifs) concret recherché. Cette évaluation est appuyée par une appréciation commentée des résultats et d'une évaluation des coûts. **Le bilan quantitatif, qualitatif et financier** est nécessaire pour mesurer la pertinence du projet et l'efficacité de la mise en oeuvre. Une évaluation par étape est nécessaire ; l'évaluation de chaque phase du projet précède l'évaluation globale.

Une évaluation quantitative passe par une formalisation d'un objectif à atteindre par l'expression d'une **performance** ou **norme** et **d'un délai**.

Exemple : Contacter individuellement les PE2 en IUFM de l'année 2005-2006 avant le 31 janvier 2006. Norme ou performance 90% des inscrits sur les listes.

L'évaluation portera au 1^{er} février 2006 sur l'écart entre le taux de personnes réellement contactés et le taux souhaité.

L'évaluation qualitative portera sur les conditions de l'atteinte des objectifs, freins, opportunités, forces et faiblesses qu'il faudra intégrer pour la suite des opérations.

L'évaluation financière permettra de mesurer l'efficacité de l'opération (mobilisation des ressources eu égard aux résultats).

2. la place des acteurs :

Les instances de décision politiques ou de direction fixent les finalités ou orientations stratégiques à atteindre. Elles constituent le **comité de pilotage stratégique**.

Un chef de projet est chargé de conduire le projet pour traduire ces finalités en projet. Il mène les études (diagnostic), propose les objectifs et évalue les coûts. Le chef de projet s'entoure d'une équipe pour conduire à bien le projet dans sa phase opérationnelle ; cette équipe rapprochée constitue le **comité de pilotage opérationnel**. Le chef de projet soumet **la phase de conception pour validation au comité de pilotage stratégique**.

Après validation de la phase de conception, le chef de projet accompagné de son équipe de pilotage opérationnel élabore la phase de réalisation qu'il soumet avant de passer à l'action au comité de pilotage stratégique pour validation.

Ce n'est qu'après validation du plan d'action sous toutes ses phases que le chef de projet démarre effectivement le plan d'action. Il pilote le suivi du projet avec le comité de pilotage opérationnel.

Il soumet **au comité de pilotage stratégique les évaluations quantitatives, qualitatives et financières partielles (par phase) ou globale (fin du projet)**.

3. le management par projets et par objectifs :

Le management par projets permet de créer une dynamique d'actions vers un but à atteindre. Il est source de partage d'ambitions collectives, impliquant pour les acteurs qui peuvent identifier leur place dans une réalisation d'entreprise. Le projet est facteur de motivation et d'initiatives. Le management par projet est porteur de sens. Il nécessite cependant **un management par objectifs** et une grande transparence.

Tout n'est pas projet ; un projet a un début et une fin ; il répond à la mise en place d'un processus complexe pour parvenir à des objectifs clairs qui traduisent des finalités stratégiques. La résolution d'un problème n'entraîne pas la mise en place d'un projet. La résolution de problèmes obéit à la règle du constat, de l'analyse et de l'action.

Le management par projets induit un management par objectifs ; chaque acteur à sa place et à son échelon, prend à son compte une partie de l'objectif qu'il va décliner sous forme de projets ou de résolution de problèmes.

Le projet de section est un projet complexe concernant l'activité de la section ; **il décline les stratégies et objectifs nationaux**. Chaque acteur de la section déclinera un aspect du projet de section.

LE MANAGEMENT

Définition :

Le management est l'activité qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun un objectif ou plusieurs objectifs conformes aux finalités de l'organisation.

Les différents managements :

➤ le management institutionnel :

- le positionnement stratégique de l'organisation
- les modes d'organisation
- l'allocation de ressources
- les projets

➤ Le management stratégique ou institutionnel des ressources humaines :

- la gestion anticipée des compétences, les systèmes de rémunération, les dispositifs mis en place...

➤ le management relationnel :

- l'animation des personnes, la communication et la motivation au quotidien
- la définition des activités et des responsabilités individuelles
- la fixation d'objectifs
- la gestion des conflits

➤ le management de l'activité :

- le pilotage de l'unité et des équipes
- les procédures de gestion et de suivi
- l'évaluation des activités

Le management performant la règle des 4C :

Cohérence :

- Cohérence des paroles et des actes
- Cohérence des décisions entre elles
- Cohérence entre objectifs – moyens – délais

Clarté :

- Clarté des objectifs et de la stratégie
- Clarté des « règles du jeu »
- Clarté du chemin parcouru et à parcourir

Courage

- Courage de prendre les décisions quand il faut
- Courage de traiter les problèmes humains
- Courage de résister aux pressions et à l'usure du temps

Considération :

- Considération pour les personnes
- Considération pour leur travail
- Considération pour leurs idées

Le management de l'équipe :

Il y a « équipe » à partir du moment où :

- Ses membres savent où l'on va
- Ses membres ont une perception claire (et partagée) des résultats à atteindre et des priorités. Exigence de résultats.
 - Le développement personnel de ses membres est favorisé
 - Des règles de fonctionnement sont définies (articulation de l'individuel et du collectif),
 - Les « rituels hiérarchiques » sont dépassés : liberté de parole, place laissée aux divergences,...

Annexes supports exercices:

➤ Supports exercice 1 :

Le rôle des élus	Les responsabilités des élus	Les missions des élus

Le rôle de la direction	Les responsabilités de la direction	Les missions de la direction

Exercice 2 :

Lettre de mission du Président Lettre de mission du Secrétaire Lettre de mission du trésorier Lettre de mission des administrateurs (identifier responsabilités spécifiques éventuellement)

Fiche fonction du Directeur Fiche fonction des directions spécifiques

Identification des compétences attendues pour les élus selon les responsabilités dévolues.

En atelier interactif élus 1h30 :

Responsabilités	Compétences
Président	
Secrétaire	
Trésorier	
Responsabilités spécifiques	
Elus CA	