

La gestion de projet en nutrition dans des secteurs en changement

Anne-Sophie Morisset et Joanne Miller

Construire l'avenir grâce à nos forces et nos actions
Volume 16, numéro 2, automne 2018

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1054343ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1054343ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Ordre professionnel des diététistes du Québec

ISSN

2561-620X (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Morisset, A.-S. & Miller, J. (2018). La gestion de projet en nutrition dans des secteurs en changement. *Nutrition Science en évolution*, 16(2), 20–23.
<https://doi.org/10.7202/1054343ar>



LA GESTION DE PROJET EN NUTRITION DANS DES SECTEURS EN CHANGEMENT

Anne-Sophie Morisset, Dt.P., Ph. D., professeure adjointe, École de nutrition, Université Laval.

Joanne Miller, MBA, PMP, chargée d'enseignement, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.

INTRODUCTION

Vous avez sans doute un jour participé, comme diététistes/nutritionnistes, à un projet de petite ou de grande envergure. Un projet, qui se définit comme « un effort temporaire entrepris dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique »^[1], permet l'atteinte de quelque chose qui n'existe pas au départ. Pour réaliser un tel mandat, il faut être bien outillé. Cet article vous permettra de réaliser la pertinence de la gestion de projet en nutrition, de

mieux cerner ses différentes étapes, de mieux connaître les différents outils pertinents (documents de projet) et finalement, de savoir quelles sont les qualités indispensables d'un gestionnaire de projet.

LA GESTION DE PROJET EN NUTRITION — OMNIPRÉSENTE DANS LES QUATRE SECTEURS DE PRATIQUE

Des projets, il y en a dans tous les secteurs de notre profession (tableau 1). Dans le document de l'Ordre intitulé

« Normes des compétences professionnelles », des éléments intimement liés à la gestion de projet sont présents dans chacun des secteurs de pratique^[2]. De plus, dans le guide des compétences intégrées pour l'enseignement et la pratique de la diététique^[3], une des compétences touche directement cet aspect : la diététiste/nutritionniste doit posséder la compétence de gérer des programmes, des projets et des services en lien avec la diététique.

Tableau 1. Exemples de projets en nutrition selon les secteurs**Nutrition clinique**

Dépistage de la malnutrition en milieu hospitalier

Élaboration et suivi des plans de soins cliniques

Conception d'activités de réseautage, de cours de groupe, de conférences ou d'ateliers en nutrition

Nutrition en santé publique

Soutien à la mise en œuvre de politiques alimentaires dans les services de garde éducatifs à l'enfance (ex : cadre de référence Gazelle et Potiron), les écoles et les établissements du réseau de la santé

Soutien à la mise en place de jardins communautaires et des projets d'agriculture urbaine en collaboration avec les municipalités

Soutien à l'amélioration de l'offre alimentaire dans les commerces de proximité situés dans des secteurs défavorisés (dépanneurs, etc.)

Industrie agroalimentaire et biopharmaceutique

Développement de nouveaux produits ou reformulation d'un produit selon des cibles nutritionnelles données

Développement de la stratégie de mise en marché d'un produit et du plan de communication pour les consommateurs

Gestion de services d'alimentation

Harmonisation de l'offre alimentaire pour plusieurs milieux

Implantation de nouveaux menus régionaux

Aménagement et réaménagement des infrastructures et des équipements

**LES ÉTAPES D'UN PROJET
COMMENT BIEN LE RÉALISER ?****Avant de se lancer, il faut bien élaborer le projet...**

À l'étape de l'élaboration, il faut définir le projet selon les besoins, analyser sa faisabilité et décider de le réaliser ou non. Un projet bien défini a une finalité et un ou des objectifs caractérisés par des indicateurs SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporairement définis) vérifiables, un résultat unique précisé par des spécifications en termes de contenu et de contraintes de réalisation (budget-qualité-échéance). De même, un projet bien défini énumère les principaux risques en indiquant s'ils peuvent être gérés.

Il présente les principales parties prenantes du projet, c'est-à-dire toutes les personnes et les organisations pouvant influencer le déroulement du projet ou être influencées par ce dernier^[4]. Ces dernières doivent contribuer à la définition du projet. L'implication des parties prenantes et la compréhension de la raison d'être du projet dès le départ favorisent une saine gestion du changement. Au terme de l'élaboration du projet, on obtient un document de projet, qu'on appelle la charte de projet.

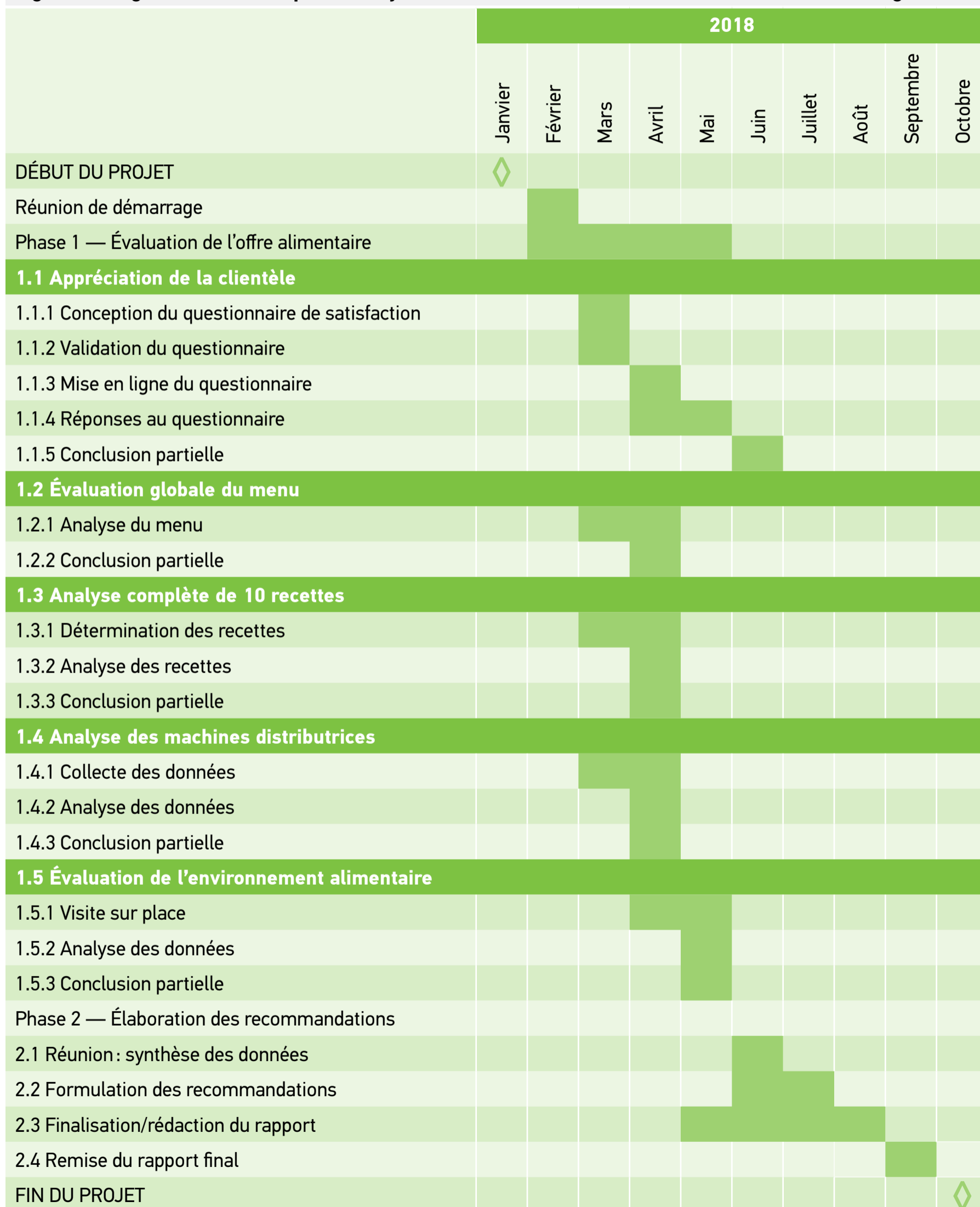
Le projet doit maintenant être planifié !

À l'étape de la planification, le gestionnaire de projet doit réaliser le plan de projet qui traite, entre autres, des dimensions suivantes : planification

et gestion du périmètre (contenu), échéancier, coûts, qualité, ressources, communications, risques, approvisionnements et parties prenantes^[4]. Une analyse complète des parties prenantes permet d'établir un plan de communication adapté qui pourra être suivi tout au long du projet. Ce plan contribuera à gérer l'engagement des parties prenantes dans le projet. Un registre de risques permet aussi de se préparer à toute éventualité. À ces dimensions sont liés différents outils, comme la liste des tâches qui clarifie le contenu du projet ; la matrice des responsabilités, avec l'affectation des ressources humaines aux tâches ; le budget d'exécution pour chacune des tâches ; et le calendrier avec les dates planifiées d'exécution. La liste des tâches sera ordonnancée selon les capacités et les disponibilités des ressources pour créer un calendrier réaliste. Le diagramme de Gantt s'avère un excellent outil (figure 1) pour présenter un tel calendrier. Toutefois, cet outil devra être mis à jour régulièrement, car il ne permet pas de visualiser la quantité de travail réalisée. À la fin de l'étape de planification, le plan de réalisation du projet doit être approuvé par les personnes d'intérêt.

C'est parti, on exécute le projet !

Lors de la mise en route du projet, première étape de la phase d'exécution du projet, on s'assure de l'engagement de toutes les parties prenantes internes par une réunion de démarrage. Pour réaliser le plan d'exécution et livrer le projet en respectant les délais et le budget, il faudra que le gestionnaire de projet assure : 1) une bonne direction (prise de décision, motivation et résolution de conflits), 2) une coordination interne et externe, 3) un contrôle de l'avancement du projet (coûts, qualité, délais, risques) et 4) une bonne gestion des changements susceptibles de se produire en cours de projet. La communication

22 **Figure 1. Diagramme de Gantt pour l'analyse de l'offre alimentaire dans un établissement d'enseignement**

avec toutes les parties prenantes est extrêmement importante tout au long du projet, mais particulièrement à cette étape. Pour livrer un projet de qualité, dans les délais prescrits, les différents intervenants doivent communiquer toutes les informations pertinentes et faire part de leurs travaux au fur et à mesure de l'exécution du projet.

C'est fini. Que doit-on faire maintenant ?

Finalement, une fois le produit livré, il faut prendre le temps de bien clôturer le projet en démobilisant les ressources, en archivant les documents, en achevant les rapports et en les expliquant. C'est à cette étape de clôture qu'on fait le bilan, essentiel pour tirer parti des réussites et des difficultés dans les projets à venir. Les organisations les plus performantes sont celles qui prennent le temps de documenter leurs réalisations. Cette façon de faire permet d'estimer plus efficacement les coûts et le temps de réalisation de projets similaires et de mieux considérer les risques ou les parties prenantes. C'est à cette étape qu'on souligne la participation et les réalisations des participants au projet. Pour les projets de grande envergure, mieux vaut ne pas attendre la fin du projet pour valoriser le travail accompli.

Finalement, il ne faut pas oublier que le projet a été réalisé pour présenter des avantages. Les retombées du projet doivent donc être évaluées peu après la fin du projet. Ainsi, on vérifie l'atteinte de la finalité et des objectifs du projet, notamment en se posant certaines questions. Est-ce que la centralisation des services alimentaires dans un hôpital se traduit, un an après la mise en vigueur d'un nouveau processus, par les gains opérationnels escomptés et l'amélioration de la qualité ? Est-ce que l'élaboration du plan de soins a réellement corrigé la malnutrition chez un patient ? La vérification de

l'atteinte des objectifs permet aussi de mieux se préparer aux projets à venir et d'entrer ainsi dans un mode d'amélioration continue.

NUTRITIONNISTE ET GESTIONNAIRE DE PROJET — QUELLES SONT SES QUALITÉS ?

La personne qui assume la fonction de diététiste/nutritionniste et qui est gestionnaire de projet doit avoir des compétences techniques en gestion de projet, en gestion stratégique et organisationnelle et en leadership^[4]. Elle doit inciter les participants au projet à accomplir volontairement leurs tâches ; elle doit les guider, les motiver et les diriger. Elle doit donc maintenir l'esprit d'équipe des participants ; de plus, elle doit posséder les outils nécessaires pour résoudre les conflits potentiels et bien gérer le changement, et ce, à toutes les phases du projet. Larson et Gray suggèrent que le gestionnaire doit combiner les traits de personnalité ou les compétences suivantes : 1) une approche systémique ; 2) une intégrité personnelle ; 3) une proactivité ; 4) une grande intelligence émotionnelle ; 5) une compréhension générale des affaires ; 6) une gestion efficace du temps ; 7) une habilité de politicien et 8) une nature optimiste. **Bref, un chef de projet est un leader organisé, un bon communicateur possédant un excellent esprit d'équipe et une grande flexibilité.**

CONCLUSION

Notre milieu professionnel évolue à la vitesse grand V. Nos connaissances doivent constamment être revues. Nos méthodes de travail doivent sans cesse être renouvelées. Nous devons améliorer nos différents processus de soins, faire appliquer efficacement les messages-clés en nutrition publique, développer des produits innovateurs, nutritionnellement adéquats et produire, dans nos établissements de santé, des menus savoureux ré-

pondant aux besoins des patients. Afin d'y arriver, tout un chacun doit mener à bien ses projets, petits ou grands. Vous avez maintenant en main quelques outils de base et des références pour vous aider !

REMERCIEMENTS

Lucie Fillion, Dt.P., M. Sc. responsable de travaux pratiques, École de Nutrition, Université Laval et Sonia Pomerleau, Dt.P., M. Sc., professionnelle de recherche, Institut sur la nutrition et les aliments fonctionnels, Université Laval. ■

Références

1. Gray C, Larson E. Project Management: The Managerial Process. 7th Ed., Mc Graw Hill Education, 2015.
2. Ordre professionnel des diététistes du Québec. Normes des compétences professionnelles. [cité le 26 mai 2018]. En ligne: <https://opdq.org/wp-content/uploads/2014/02/Normes-des-compétences-professionnelles.pdf>.
3. Partenariat pour la formation et la pratique en nutrition. Les compétences intégrées pour l'enseignement et la pratique de la diététique. 2013 47 p. [cité le 26 mai 2018]. En ligne: <https://www.dietitians.ca/Downloads/Public/ICDEP-April-2013-French.aspx>.
4. Project Management Institute. Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projets (Guide PMBOK®, PMBOK est une marque déposée du Project Management Institute, Inc.). 4e éd. en français 2017.
- Genest B.A. et Nguyen T.H., Principes et techniques de la gestion de projets. 5e éd. Laval: Éditions Sigma Delta; 2015.
- Collerette P., Lauznier M. et Scheinder R. Le pilotage du changement. 2e éd. Québec: Presses de l'Université du Québec; 2013.
- Project Management Institute [Internet]. Newtown Square, PA 19073-3299 USA; c2018 [cité le 26 mai 2018]. En ligne: <https://www.pmi.org/>.
- GP-Québec [Internet]. Saint-Augustin-de-Desmaures Québec Canada: Boîte à outils pour les gestionnaires de projets; [accès gratuit aux membres de GP-Québec (adhésion gratuite)]. 2018 [cité le 26 mai 2018]. En ligne: <https://gp-quebec.ca/boite-a-outils-de-gp-qu>