

ANNEXES – TD 1

A 1 - Formalisation du projet et étude de faisabilité

L'étape de formalisation (jalon) du projet comporte une étude d'opportunité et une étude de faisabilité

Étude d'opportunité

Durant cette étude, l'entreprise doit choisir l'idée qu'elle va mettre en place sous forme de projet. Cette étape de sélection dépend de la politique de l'entreprise et de la présence ou non d'un marché.

Étude de faisabilité

À l'issue de l'étude de faisabilité, on peut soit décider de poursuivre par un avant-projet, soit on décide de sous-traiter le projet, ou encore de le segmenter. À l'issue de cette étude, on nomme également le chef de projet client.

Les produits de sortie de l'étude de faisabilité sont la note de synthèse de faisabilité et le business plan si c'est nécessaire. Il est à noter que cette étude doit être pertinente, rapide et peu coûteuse. Car l'entreprise est appelée à faire plusieurs études de faisabilité et la plupart des projets ne dépassent pas cette première étape. Il est donc important qu'elle ne coûte pas beaucoup d'argent.

L'étude de faisabilité comporte une **étude de faisabilité technique** et une **étude de faisabilité économique**.

Pour la faisabilité technique, on mesure le risque technologique et les ressources qui vont être mobilisées. Le projet est représenté sous forme de PBS. C'est à dire on représente les différentes fonctions que le projet sera appelé à réaliser, puis la faisabilité technique de chaque fonction est étudiée, ainsi que le coût estimé.

On poursuit le découpage du projet durant cette étape jusqu'à atteindre un élément non éprouvé. Puis pour chaque fonction, on recense les concepts disponibles, et on évalue les risques de chaque fonction non encore éprouvée.

C'est durant cette étape également qu'on définit les technologies et les compétences requises.

A2 - Organisation pour la gestion de projet

(Référentiel de Projet)

Il s'agit durant cette étape de mettre en place les différentes méthodes de management et de développer les concepts de la phase précédente jusqu'à arriver à un niveau de détail suffisant pour démarrer le projet.

En outre il s'agit de constituer le **référentiel du projet**. C'est l'élément principal de toute gestion de projet, commun à tous les secteurs industriels.

Le **référentiel de projet** est constitué des éléments suivants

- Note de clarification
- Structuration du projet
- Planning de référence
- Budget de référence
- Analyse de risques de référence
- Système d'information

Suite à cette étude, des décisions doivent être prises notamment la nomination d'un chef de projet, le financement des phases de définition et de la réalisation, et enfin le lancement de la phase de réalisation.

A2-1 Etablissement de la note de clarification

Les données d'entrée de cette phase doivent être suffisamment complètes pour permettre la conception et la réception du produit de projet. C'est donc la première phase d'un chef de projet : recenser et étudier toutes les informations disponibles autour du projet.

Ces documents peuvent varier de la lettre de mission, aux projets analogues et le retour d'expériences d'autres réalisateurs.

Si ces documents ne sont pas fournis au chef de projet, c'est à lui de s'organiser pour se procurer tous les documents nécessaires à la réussite de son projet.

La note de clarification synthétise les données d'entrée du projet sous une forme compréhensible aussi bien par le réalisateur que par le porteur du projet. Cette note de clarification peut contenir huit paragraphes bien exposés dans l'exemple suivant.

Exemple / modèle d'une note de clarification

A) Contexte

Présenter brièvement l'organisme client et les origines du projet.

Il peut être utile de donner aux acteurs du projet des informations relatives à son environnement pour en faciliter la compréhension.

B) Définition du projet

1- Problématique

Décrire en quelques phrases la problématique projet : à quel problème identifié entend-il répondre ?

Explication : Tout projet a pour objectif la résolution d'un problème. La définition de l'objectif passe donc par l'identification du problème à résoudre.

2- Objectifs visés

Traduire la définition du projet en objectifs opérationnels.

Méthode : Un énoncé d'objectif doit comporter un verbe d'action à l'infinitif et un objet. Il indique également ses propres modalités d'évaluation.

3- Début du projet

Indiquer la date de lancement officiel du projet.

4- Fin du projet

Indiquer à quelle date le produit du projet doit être livré.

5- Budget du projet

Indiquer quel est le budget alloué au projet.

C) Acteurs du projet

Expliciter les rôles et responsabilités des principaux acteurs impliqués.

1- Maître d'ouvrage

Indiquer les noms et fonction des personnes appartenant à l'entité maître d'ouvrage.

Attention : L'entité maître d'ouvrage n'est pas obligatoirement une personne physique (exemple : le comité de pilotage).

Attention : L'entité maître d'ouvrage peut être interne ou externe.

2- Maître d'oeuvre

Indiquer les noms et fonctions du maître d'oeuvre : le chef de projet

3- Compétences nécessaires

Elaborer la liste des compétences identifiées comme nécessaires à la réalisation du projet.

Localiser ces compétences dans l'entreprise.

Compétence	Service	Responsable	Personne pressentie	Remarque
Lister les compétences nécessaires	Identifier le service au sein duquel on pourra trouver chacune de ces compétences	Donner le nom du responsable de ce service	Donner le nom de la (des) personne(s) ayant cette compétence et susceptible(s) de rejoindre l'équipe projet	Ajouter des commentaires si nécessaire

4- Partenaires/prestataires

Indiquer les noms et rôles des entités partenaires et/ou prestataires.

D) Produit du projet

Décrire brièvement le ou les produit(s) du projet

Attention : Le produit du projet peut aussi bien prendre la forme d'une entité matérielle que d'un service ou d'une organisation. Il peut lui-même se composer de livrables de différentes natures (matériel, service, organisation, etc.)

E) Risques

Signaler les risques auxquels le projet peut être exposé.

Explication : Il s'agit d'une première énumération des risques pressentis. Une analyse des risques plus poussée sera menée ultérieurement à l'aide de la méthode AMDEC.

F) Contraintes à respecter

1- Contraintes de délais

Indiquer la date de livraison des produits, les délais intermédiaires, etc.

2- Contraintes de coûts

Indiquer les contraintes liées au budget du projet.

3- Contraintes de performances

Formaliser les objectifs de qualité assignés au projet.

Attention : Les performances peuvent aussi bien concerner les produits du projet que la gestion du projet.

G) Annexe

1- Authentification

Date et signature du chef de projet

Attention : Ce document engage le chef de projet

A2-2 Structuration du projet

La structuration permet d'organiser le projet, quel produit livrer au client, quel tâche faudrait-il accomplir, et quel équipe mettre en place.

Les outils de structuration du projet :

PBS : Product Breakdown Structure

PDP : Processus de Développement du Projet

WBS : Work Breakdown Structure

OBS : Organisation Breakdown Structure

PBS : Structuration du produit de projet

Le PBS est une décomposition hiérarchique et organisée du produit. C'est l'outil principal de structuration du chef de projet puisqu'il constitue les livrables du projet.

Le PBS permet entre autres au chef de projet et à son équipe d'identifier toutes les fonctions qui composent le produit à livrer, de préciser avec le client sous forme graphique les différentes livrables du projet, de clarifier les interfaces entre les éléments et avec l'environnement du projet

Le PBS permet donc l'intégration "management - exécution - maîtrise"

Cette structuration aboutit aux lots de travaux. A chaque élément du projet est attribué un responsable, avec les tâches et les objectifs correspondants.

Le PBS permet donc le découpage du projet soit par fonction, surtout employé lors de la phase de formalisation, soit par système, et ceci lorsque le produit est un système complexe, soit par

métier, lorsqu'on veut mieux intégrer le produit à la structure permanente de l'entreprise et enfin par ensemble géographique.

Stratégie d'exécution du projet : PDP

Le PDP précise la stratégie d'exécution du projet : phases, jalons, ordonnancement et séquençement des activités principales.

Le PDP est en premier lieu structuré selon les phases et les jalons de validation demandés par le client. Le PDP indique quelles grandes activités faudrait-il réaliser, puis l'ordonnancement de ces activités. Le PDP est un outil très performant pour clarifier avec le client ou le partenaire les différentes phases et attentes du projet.

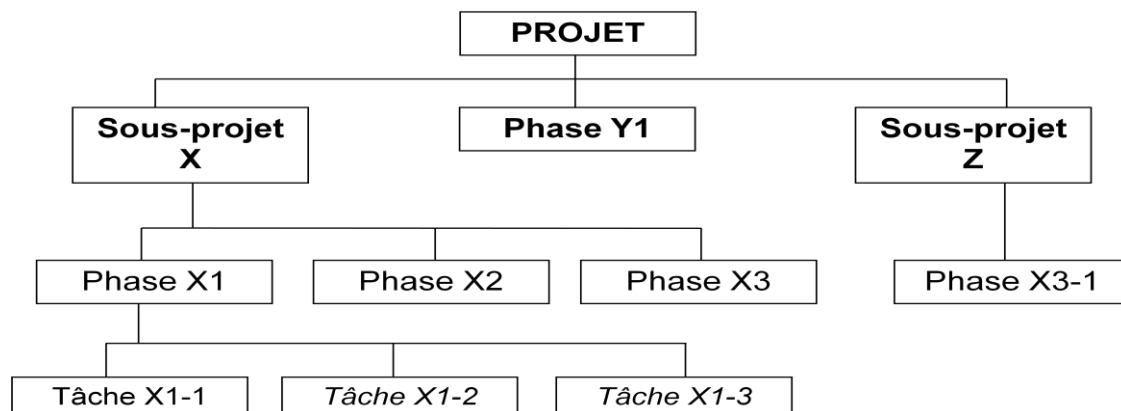
Structuration des tâches : WBS (Work Breakdown Structure)

Il s'agit d'identifier toutes les tâches nécessaires à la réalisation du produit et à la conduite du projet.

C'est construit à partir du PBS et du PDP, il faut identifier toutes les tâches de construction du produit de projet, ainsi que les tâches de management et de coordinations.

Le WBS permet de faciliter la planification du travail à effectuer, d'estimer la durée totale du projet et de déterminer les ressources nécessaires pour chaque étape. Ces différents objectifs sont atteints en divisant le travail à effectuer pour le projet en segments de plus en plus détaillés.

La première étape consiste à identifier les principaux segments (les segments racines ou meres) du travail à effectuer.



Ensuite, il s'agit de diviser ces segments en des segments encore plus petits.

Un WBS doit être effectué avant de commencer votre projet. Il permettra alors d'identifier tous les éléments de travail nécessaire pour terminer le projet. Votre WBS doit être détaillé et facile à comprendre afin que d'autres personnes puisse le comprendre et le compléter.

Quand s'arrêter ?

Vous n'aurez plus besoin de diviser votre segment encore plus si ces 4 critères sont atteints :

- L'activité résulte en un livrable.
- Le temps et le coût de l'activité peuvent être déterminés
- L'activité possède un événement de départ et un événement d'arrivée bien clairs et définis
- Lorsque l'objectif est atteint, vous le saurez facilement.

L'utilité d'un WBS

On a tendance à sous-estimer la quantité de travail nécessaire pour un projet puisqu'on n'en voit que les grandes lignes. Un WBS permet de déterminer le réel coût d'un projet en terme de temps et d'argent.

Structuration de l'équipe de projet OBS

Détermination du rôle et de l'autorité de chaque membre de l'équipe de projet, doit être complété par les définition de missions de chacun.