

Les caractéristiques d'un projet

La mise en œuvre d'un projet permet à une entité de conduire un changement, d'améliorer une situation existante, de proposer un nouveau produit ou une nouvelle prestation, de modifier son organisation, ou de se mettre en conformité avec une nouvelle réglementation.

I) La définition et les caractéristiques du projet

a) Définition

Pour l'organisme international de normalisation (ISO), un projet est un « **processus unique**, qui consiste en un **ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées**, comportant **des dates de début et de fin**, entrepris dans le **but d'atteindre un objectif** conforme à des exigences spécifiques telles que les **contraintes de délais, de coûts et de ressources** » (ISO-10006).

b) **Caractéristiques d'un projet**

On retrouve dans cette définition plusieurs caractéristiques du projet :

- Il vise un objectif déterminé,
- Il est unique (on ne mène jamais deux fois exactement le même projet),
- Il est provisoire (date de début et de fin),
- Il consiste à coordonner un ensemble d'activités concourant à l'objectif recherché, ce qui conduit à des problématiques spécifiques de gestion de l'incertitude.

c) Les éléments constitutifs d'un projet : la notion d'objectif comme finalité du projet

Objectifs du projet

Les objectifs d'un projet correspondent à ce qu'on cherche à atteindre ou à obtenir à la fin de celui-ci. Il peut s'agir de livrables ou de ressources, mais aussi d'objectifs plus intangibles, par exemple une augmentation de la productivité ou de la motivation. Ces objectifs doivent être réalisables, ancrés dans le temps et spécifiques, et qu'ils nécessitent une évaluation en fin de projet.

Qu'est-ce qu'un objectif SMART ?

Un objectif SMART est une méthode de définition d'objectifs établie pour la première fois par George T. Doran en 1981. Elle vise à formuler des objectifs clairs et réalisables, qui facilitent la création d'un plan d'action efficace. L'acronyme SMART se décompose comme suit :

- **Spécifique** : L'objectif doit être clair et précis pour orienter l'effort vers ce qui est souhaité.
- **Mesurable** : Il doit y avoir des critères mesurables pour suivre les progrès et savoir quand l'objectif est atteint. Il s'agit ici d'évaluer la réussite ou l'échec du projet
- **Atteignable** : L'objectif doit être réalisable compte tenu des ressources et du temps disponibles. L'aspect « atteignable » de la méthode SMART préconise de ne pas se fixer d'objectifs totalement irréalisables. L'objectif concerné doit être conforme à la portée du projet.
- **Réaliste** : Il doit être pragmatique et pertinent par rapport aux capacités et au contexte.
- **Temporellement défini** : Un cadre temporel clair doit être établi, définissant une échéance pour atteindre l'objectif. Les objectifs SMART doivent disposer d'une échéance.
-

Cette méthode favorise la mise en place d'objectifs pragmatiques et réalisables, essentiels pour une gestion efficace et une planification réussie.

Quelques exemples d'objectifs SMART

1. Objectif personnel

- **Exemple** : je vais m'entraîner à courir le marathon de Paris d'octobre en moins de quatre heures.
- **Critères SMART** : l'objectif est spécifique (*marathon de Paris*), mesurable (*en moins de quatre heures*), atteignable (quatre heures est un temps ambitieux, mais réalisable par la plupart des coureurs bien entraînés), réaliste (cette personne a établi qu'elle s'entraînerait en préparation du marathon) et temporellement défini (*octobre*).

2. Objectif à but non lucratif

- **Exemple** : nous offrirons 100 heures de soutien scolaire gratuit en mathématiques et histoire aux collégiens pendant le mois de février.
- **Critères SMART** : l'objectif est spécifique (*soutien scolaire en mathématiques et histoire aux collégiens*), mesurable (*100 heures*), atteignable, réaliste (selon le nombre de volontaires dont dispose l'association) et temporellement défini (*pendant le mois de février*).

Il est possible d'utiliser des modèles pour mieux définir l'objectif

Objectif initial : on indique l'objectif initial sans nous demander s'il est totalement SMART ou non.

- Exemple : je souhaite renforcer la présence de marque de notre entreprise sur les réseaux sociaux.

Spécifique : Définissez clairement l'objectif

La première étape pour définir un objectif SMART est de le rendre spécifique. Cela signifie que vous devez définir clairement ce que vous voulez atteindre, en évitant les objectifs vagues ou imprécis. Pour cela, posez-vous les questions suivantes :

- Quel est l'objectif que je souhaite atteindre ?

- Pourquoi est-ce important pour moi/mon entreprise ?
- Comment vais-je savoir que j'ai atteint cet objectif ?

Suite de l'exemple précédent : je souhaite renforcer la présence de marque de notre entreprise sur Instagram grâce à des hashtags propres à l'entreprise.

Mesurable : Définissez des indicateurs de mesure

La deuxième étape consiste à définir des indicateurs de mesure pour votre objectif. Cela vous permettra de savoir si vous progressez dans la bonne direction et si vous avez atteint votre objectif. Pour cela, posez-vous les questions suivantes :

- Comment vais-je mesurer la réussite de mon objectif ?
- Quels sont les indicateurs clés de performance (Kpi) que je vais suivre ?
- Comment vais-je suivre et mesurer ma progression vers l'objectif ?

Suite de l'exemple précédent : créer des hashtags spécifiques à notre entreprise pour attirer 1000 nouveaux followers sur Instagram.

Atteignable : Assurez-vous que votre objectif est réalisable

La troisième étape consiste à s'assurer que l'objectif est réaliste. Il est important de définir un objectif qui soit ambitieux, mais également réalisable. Pour cela, les questions suivantes peuvent aider :

- Est-ce que cet objectif est réalisable ?
- Ai-je les compétences, les ressources et le temps nécessaire pour atteindre cet objectif
- Quels sont les obstacles potentiels que je pourrais rencontrer ?

Réaliste : s'assurer que l'objectif est pertinent pour le contexte

La quatrième étape consiste à vous assurer que votre objectif est pertinent pour votre contexte. Cela signifie que votre objectif doit être aligné sur vos valeurs, votre mission, vos objectifs à long terme et les besoins de votre entreprise. Pour cela, les questions suivantes peuvent être posées :

- Est-ce que cet objectif est aligné sur mes valeurs, ma mission et mes objectifs à long terme?
- Est-ce que cet objectif répond à un besoin de mon entreprise ou de mon public cible ?
- Est-ce que cet objectif est cohérent avec les autres objectifs que j'ai définis ?

Temporel : Définissez une échéance pour votre objectif

La dernière étape pour déterminer un objectif SMART consiste à définir une échéance pour cet objectif. les questions suivantes vont dans ce sens :

- Quand est-ce que je veux atteindre cet objectif ?
- Est-ce que cet objectif est réalisable dans le temps imparti ?
- Comment vais-je m'organiser pour atteindre cet objectif dans les délais ?

Suite de l'exemple précédent : publier du contenu sur Instagram chaque jour ouvrable du premier semestre de l'exercice comptable 2023. S'assurer que chaque publication s'accompagne de hashtags propres à notre entreprise et des hashtags les plus courants de notre secteur, pour attirer 1000 nouveaux followers sur Instagram d'ici le 30 juin.

Objectifs et clients

Les objectifs d'un projet sont fixés par l'instigateur d'un projet, si besoin en concertation avec les personnes chargées de sa mise en oeuvre. Il est donc important de repérer le « client » d'un projet. Il peut être interne à l'entreprise (ex. « la direction »), ou il peut être externe. Dans ce dernier cas, il peut être unique ou multiple. Il ne faut pas confondre le client final du résultat d'un projet et le client d'un projet, appelé « maître d'ouvrage ».

La traduction de l'objectif

L'objectif du projet est traduit dans un document spécifique : le cahier des charges.

L'établissement d'un cahier des charges est une étape cruciale pour plusieurs raisons :

- Il conditionne les relations contractuelles entre les parties prenantes (possibilités de recours)
- La traduction des volontés du client du projet est souvent difficile (ex. traduction des besoins du marché en données techniques).

Détailler l'objectif ?

Le cahier des charges peut être plus ou moins détaillé. Le dilemme est assez simple : plus le cahier des charges est détaillé, plus le contrôle des objectifs est aisé. Moins le cahier des charges est détaillé, plus on laisse de place à la créativité et à l'innovation.

Il est possible de découper le projet en deux phases :

- Une première fondée simplement sur un « schéma directeur » ou une « vision » du projet, dont le produit est un cahier des charges plus précis,
- Une deuxième de réalisation de ce cahier des charges.

Objectif final ou intermédiaire ?

La formulation pertinente des objectifs en début de projet est capitale. Il arrive parfois que l'objectif fixé au départ soit en fait un objectif intermédiaire et non un objectif final. Remonter au niveau supérieur peut alors permettre de formuler autrement l'objectif de départ. Évidemment, il est ensuite nécessaire de revenir au niveau des objectifs intermédiaires, éventuellement progressivement.

II Les types de projets

Le projet peut être qualifié de « grand projet », « projet moyen » ou « petit projet », en fonction du nombre de parties prenantes au projet, du budget alloué et de la durée de réalisation du projet. Il existe trois principaux types de projets :

– le **projet « ouvrage »** est une production unique, par exemple la création d'une entreprise, la gestion d'un processus d'appel d'offres, le développement d'un marché, ou le développement de chantiers tels que pont, tunnel, bibliothèque, musée...

– le **projet « produit » ou « service »** est réalisé en plusieurs exemplaires : il s'adresse à plusieurs clients ; par exemple la création d'un produit, d'un service, le développement d'une démarche de certification qualité, de responsabilité sociétale, environnementale, éco-responsable...

– le **projet « organisationnel » ou « événementiel »** est lié à un événement temporaire, par exemple l'organisation d'une manifestation culturelle, d'un salon, d'un séminaire, la réorganisation d'un service...

Exemple : à fournir pour chaque cas.

III Les éléments constitutifs du projet

Divers éléments doivent être définis afin d'établir une description précise du projet dans sa phase de préparation.

Périmètre	C'est l'inventaire de ce qui entre dans le projet et ce qui en est exclu.
Contraintes	Elles concernent le budget, les délais, les considérations matérielles et techniques, la communication. Ces points doivent être définis aussi clairement que possible selon les données existantes, car ils permettent d'envisager si un projet est réalisable ou non.
Enjeux	Ils se définissent comme ce que l'organisation peut gagner ou perdre en réalisant le projet. Ex. : pour un projet de mise aux normes réglementaires dans le domaine de l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, les enjeux sont importants en termes financiers, juridiques et d'image. Réaliser le projet engagera un budget important, ne pas le faire peut ternir l'image de l'organisation et risquer des sanctions juridiques.
Risques	Ce sont les événements à venir, incertains, dommageables pour le projet et dont il est possible d'estimer la probabilité et la gravité des conséquences. Les risques sont de différente nature : organisationnels, techniques, financiers, humains, juridiques. Un risque est à venir : s'il se réalise, il devient un problème.
Jalons	Il s'agit des événements survenant au cours du projet dont on identifie de façon certaine la date à laquelle ils se produisent. Ex. : la signature à une date précise du devis des travaux pour la construction d'un immeuble pour poursuivre le projet.
Livrables	Ce sont les productions attendues d'une activité ou processus. Il existe trois types de livrables : les livrables projet (ex. : maquette d'un tableau de bord de pilotage de projet, bilan du projet), les livrables de gestion (ex. : compte rendu de réunion de préparation, compte rendu d'avancement), les livrables produits (ex. : plans, maquettes, devis).

Coûts	<p>Ils doivent être estimés pour s'assurer de l'existence de fonds suffisants pour réaliser le projet.</p> <p>On distingue les coûts directs, qui sont directement liés à l'exécution du projet (ex. : ressources humaines mobilisées pour le projet, coûts d'achat de matériel pour le projet), et les coûts indirects, qui ne sont pas directement liés à l'exécution du projet (ex. : coûts de communication).</p>
Date cible	<p>Il s'agit de la date à laquelle le produit du projet doit être livré (ex. : l'ouverture à la circulation du nouveau pont prévue le 3 octobre N).</p>