

# **Bref historique, définition du projet et de ses caractéristiques**

La gestion de projet est une **démarche méthodologique** qui a été introduite structurellement dans l'entreprise à partir du milieu du 20e siècle pour **conduire à bonne fin des grands projets**.

« Malgré tout, le projet n'est pas n'importe quelle forme d'anticipation. Il constitue au contraire une forme typique de la culture moderne en **associant deux moments de l'activité de création**, le moment de la **conception**, le moment de la **réalisation** »

J.-P. Boutinet, Psychologie des conduites à projet

**Projet** = ambition, dessein, rêve, espoir, aventure

Mais aussi = **maîtriser l'avenir**, gérer (et non subir),  
relever un **défi**

- Un projet est **le passage difficile d'un rêve souhaité à une réalité voulue** mais incertaine car future.
- Un projet est **temporaire et unique**.
- Un projet doit toujours avoir **un client impliqué**.
- Si une tâche accomplie n'est pas **communiquée**, elle n'a aucune valeur.
- Un plan de **communication interne et externe** est un outil nécessaire.
- La dimension **humaine** d'un projet est un élément essentiel (chef de projet, équipe).

**AFNOR X50-105** : « Un projet est une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir, pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent »

Un projet désigne **un ensemble d'actions coordonnées** faisant appel à diverses **compétences et ressources** de l'entreprise (acteurs, matériels, etc.) pour atteindre un but, concrétiser une intention.

La gestion de projet est une démarche visant à **organiser et coordonner l'ensemble des ressources** afin d'assurer le bon déroulement d'un projet.

- Un projet peut être perturbant pour ses futurs utilisateurs.
- Un projet ne devrait **pas excéder plus de deux ans** (idéalement).
- Les **risques** doivent être **évalués** tout au long du projet (internes et externes).
- La réussite d'un projet dépend des **facteurs de complexité** :
  - **l'expérience** de l'entreprise sur le sujet du projet ;
  - **le nombre d'intervenants** et leur répartition organisationnelle et géographique ;
  - **la facilité** pour accéder aux ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au projet.



## Pourquoi utiliser la gestion de projet ?

- 95 % des projets ne respectent pas les conditions de coûts, de délai et de qualité initialement prévus.
- 85 % des causes **d'échec** des projets sont imputables à **l'absence d'accompagnement** de ceux-ci.
- La majorité des sources de risque relève plus de **facteurs humains et organisationnels** que de facteurs purement techniques.

-Extrait de la *Conduite de projet*, H. Marchat, Eyrolles Editions d'Organisation-

**Un exemple de  
projet raté à cause  
de la non-maîtrise  
de la gestion de  
projet**



## Le projet Socrate à la SNCF

La SNCF a mis en service au début de 1993 un nouveau système de réservation baptisé Socrate.

Lors du lancement de ce projet l'objectif poursuivi était, pour citer le rapport de la Cour des Comptes, « le lancement d'un nouveau système de distribution commerciale ».

## Le projet Socrate à la SNCF

A la fin des années 1980, dans la perspective du développement du réseau de lignes à grande vitesse et de l'accentuation de la concurrence avec le transport aérien, il était devenu vital pour la SNCF d'entrer comme partenaire dans un système global de distribution, afin de garantir l'égalité de traitement du chemin de fer par rapport à l'avion dans les agences de voyages, qui représentent plus de 20 % de sa distribution commerciale. »

## Le projet Socrate à la SNCF

La SNCF escomptait une augmentation de 50 % de son trafic voyageurs entre 1986 et 1995, et dans une telle perspective le système de réservation RESA dont elle disposait à l'époque était jugé désuet ; il fallait soit le transformer soit le remplacer.

## Le projet Socrate à la SNCF

En fait, derrière cette décision de la SNCF peuvent se lire plusieurs orientations qui ne se situent pas toutes sur le même plan et qui ne sont pas forcément liées entre elles :

Conformément au but initial, offrir aux agences de voyage un système de réservation comparable à celui des compagnies aériennes.

Modifier la politique tarifaire pour accroître les recettes commerciales.

Diminuer la dépendance de l'entreprise à l'égard de son service informatique interne en faisant appel à un prestataire extérieur.

## Le projet Socrate à la SNCF

Cette volonté de modernisation doit être appréciée dans le contexte des années 1980, marquées par de graves accidents et de grandes grèves qui ont mis en lumière la vétusté de pans entiers tant de l'infrastructure technique que de la réglementation et de la situation sociale.

## Le projet Socrate à la SNCF

Le système choisi était un système éprouvé mais assez ancien, puisqu'il avait été conçu en 1960 par American Airlines et IBM. Il comptait de nombreuses références dans le monde du transport aérien, mais aucune dans celui du rail : pour espérer un succès à la SNCF, il aurait été nécessaire de l'adapter aux caractères propres du transport ferroviaire, et l'ampleur de ces modifications avait été fortement sous-estimée lors de la phase de définition et de lancement du projet, ce qui amènera à les réaliser en catastrophe après l'ouverture du système au public.

## Le projet Socrate à la SNCF

Le lancement du système en 1993 s'est très mal passé : des trains circulaient en partie vides cependant que les voyageurs qui auraient souhaité les prendre restaient à quai faute d'avoir pu obtenir un billet.

## Le projet Socrate à la SNCF

Les causes de cet échec étaient multiples :

- Le personnel ne savait pas utiliser le système
- Les bases de données qui décrivaient les trains, les itinéraires, les correspondances, les horaires et les tarifs étaient défectueuses
- La clientèle était déroutée par la nouvelle politique commerciale et tarifaire, qui donnait une impression négative d'augmentation des coûts
- Les équipes informatiques de la SNCF ne connaissaient pas suffisamment SOCRATE pour en corriger les défauts.



## Le projet Socrate à la SNCF

Dans l'échec de Socrate, **les causes techniques étaient secondes par rapport aux causes afférentes à une mauvaise gestion du projet.**

## Le projet Socrate à la SNCF

Il suffit de regarder quelques rubriques du rapport de la Cour des Comptes :

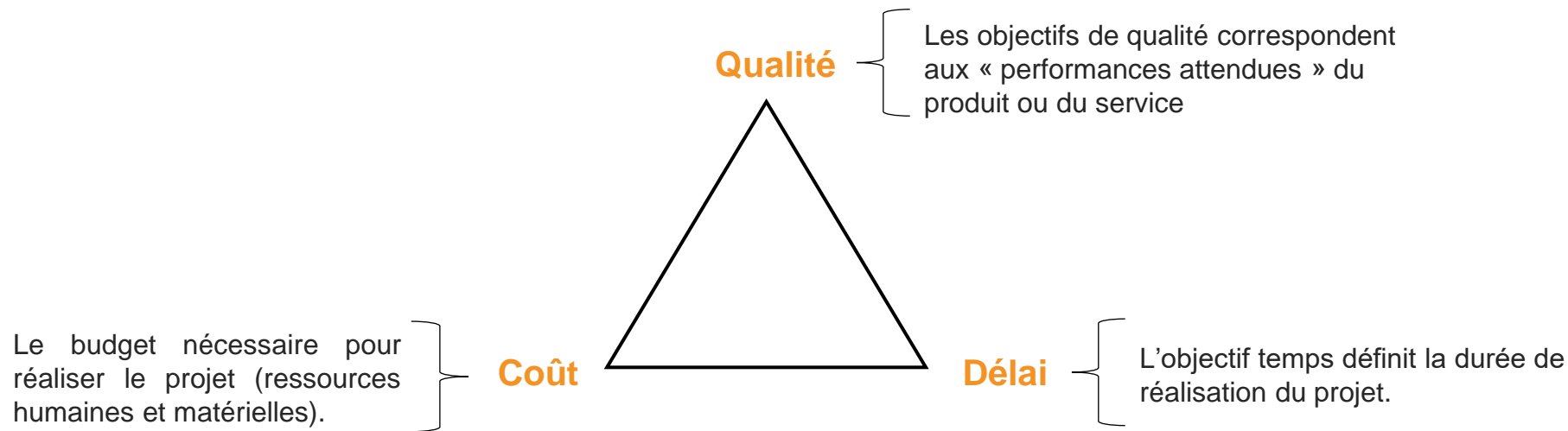
- La SNCF a **inversé en cours de réalisation les priorités du projet**, initialement destiné à permettre aux agences de voyage de réserver des places de train aussi facilement que des places d'avion, l'orientant soudain vers un objectif de maximisation des recettes commerciales.
- La sensibilité de la clientèle aux prix du transport a été mal appréciée : **données d'entrée mal définies**
- La **formation** du personnel de vente à l'exploitation du système Socrate a été **insuffisante**, notamment pour ce qui est de l'apprentissage opérationnel.
- Le dialogue de la SNCF avec les associations d'usagers est resté trop strictement formel, et la **communication** vers le grand public a été **défaillante**.

## **Le projet Socrate à la SNCF**

**Le coût total de réalisation a été de l'ordre de 2,1 milliards de francs 1993, soit plus du double du devis présenté lors du lancement du projet.**

# **Les objectifs de qualité-coût-délai**

**Les objectifs** doivent être déclinés en trois niveaux : la qualité, le coût et le délai.



L'une des composantes essentielles de la gestion de projet est d'identifier **les modifications** survenues durant le projet et **leurs conséquences sur les objectifs**, donc sur le triangle.

Les objectifs sont écrits dans la  
**Note de cadrage.**

La Note de cadrage doit  
également décrire :

- Le **budget** alloué au projet
- Le **périmètre**
- Les **contraintes**
- Les **compétences** associées
- Le **planning**

**Sans objectifs, le projet a peu  
de chances d'aboutir !**

**Note de Cadrage**

Projet:  
Chef de Projet:

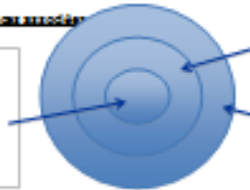
<u>Objectifs du projet:</u>	<u>Résultats:</u> -Charge en jour(s) / Nombre -Moyens matériels
-----------------------------	---

Identification des objectifs

<u>Résultat principal du projet:</u>	<u>Résultats intermédiaires du projet:</u>
<u>Résultats (induits du projet (= Objectifs cachés)):</u>	<u>Préliminaire du projet:</u>

Contraintes:

Identification des compétences associées

<u>Permanentes:</u>		<u>Occasionnelles:</u>
		<u>Informelles:</u>

Chronologie:

xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
xxx / xxx / xxx	xxx / xxx / xxx	xxx / xxx / xxx	xxx / xxx / xxx	xxx / xxx / xxx

# **Le rôle du chef de projet et les étapes de la gestion de projet**

Le métier de chef de projet est **passionnant**.

Aucun risque de tomber dans l'ennui (il n'est pas répétitif).

Très riche sur **le plan humain**.

Un chef de projet doit savoir :

- Écouter
- Vendre
- Organiser
- Valoriser
- Fédérer
- Accompagner
- Récompenser
- Coordonner
- Déléguer

Un chef de projet doit avoir la **rigueur** nécessaire à la mise en œuvre des techniques de planification et de suivi budgétaire et la souplesse nécessaire à l'acceptation des modes de fonctionnement de chacun et des changements en cours de projet.



# Les étapes clé de la gestion de projet : la préparation, le pilotage et la clôture

## 1. PREPARER LE PROJET

- Formuler la demande et définir l'objectif
- Définir les livrables
- Définir les objectifs de communication
- Organiser le projet et construire le planning détaillé
- Chiffrer les coûts
- Identifier les acteurs et construire l'équipe-projet
- Définir les rôles des membres de l'équipe projet, les règles et les modes de fonctionnement
- Analyser les risques

## 2. PILOTER LE PROJET :

- Animer l'équipe projet : la réunion de lancement et la revue de projet
- Mesurer l'état d'avancement et mettre à jour la planification, gérer les aléas
- Assurer la traçabilité et rédiger les comptes - rendus de réunion
- Assurer le reporting

## 3. CLOTURER LE PROJET :

- Réaliser le bilan du projet : atteinte des objectifs, points forts, écarts et pistes d'amélioration
- Organiser et animer la réunion de clôture

# **Le rôle clé de la formalisation**

La **formalisation** est un élément clé de la gestion de projet, elle permet de répondre aux questions suivantes :

**Qui ?** Porteur et origine du projet.

**Pourquoi ?** Pour qui, les finalités, les objectifs.

**Quoi ?** Contenu précis (description).

**Où et quand ?** Localisation et échéance du projet.

**Comment ?** Approche technique.

**Combien ?** Approche financière (budget)



Elle permet également de :

- Avoir **une image globale et claire** de l'ensemble du projet de ses intervenants.
  - Piloter le projet de **manière factuelle** et de fournir des éléments pertinents lors des **reporting**.
  - **Partager** des informations claires avec le commanditaire, le comité de pilotage et les membres de l'équipe-projet.
- Eviter **les malentendus** liés à la communication.
  - Pouvoir **passer le relai** en cas de besoin (congrés, maladie, etc.).
  - **Assurer la traçabilité du projet** et le retour d'expérience (+capitalisation des savoirs & savoir-faire acquis pendant le projet).

**Formuler la  
demande et définir  
l'objectif du projet  
SMART**

La première étape du projet et de **formuler la demande du commanditaire** et la traduire dans un **objectif SMART**.

### Spécifique

→ Un objectif doit **être clair et sans ambiguïté**. La précision permet de mesurer facilement la progression vers l'objectif.

### Mesurable ou observable

→ La mesure de l'objectif permet de savoir **si le projet a avancé ou pas**.

### Ambitieux mais accessible

→ Les objectifs doivent être **accessibles à ceux qui doivent les atteindre**.

Les objectifs trop (ou trop peu) élevés perdent tout leur sens car les collaborateurs finissent par les ignorer.

### Réaliste

→ Vos objectifs se rattachent à **un projet de votre entreprise**, ils s'insèrent dans un tout cohérent. Leur pertinence par rapport à l'ensemble aura un important impact positif sur vos performances, ce qui vous rapprochera encore plus de votre objectif.

### Temporel

→ C'est à dire **limité dans le temps**. Il doit avoir un début, une fin et une durée déterminée.

# Définir les livrables

## PREPARER LE PROJET :

- Formuler la demande et définir l'objectif  
=> **NOTE DE CADRAGE**
- Organiser le projet et construire le planning détaillé  
=> **PLAN PROJET(\*)**  
=> **PLANNING DU PROJET**
- Chiffrer les coûts  
=> **BUDGET PREVISIONNEL**
- Identifier les acteurs et construire l'équipe-projet  
=> **ORGANIGRAMME DU PROJET**
- Définir les rôles des membres de l'équipe projet, les règles et les modes de fonctionnement
- Analyser les risques  
=> **PLAN DE GESTION DES RISQUES**
- Définir les objectifs de communication  
=> **PLAN DE COMMUNICATION**

## PILOTER LE PROJET :

- Animer l'équipe projet : la réunion de lancement, réunion d'avancement et la revue de projet  
=> **ORDRE DE JOUR** réunion de lancement, réunion d'avancement et la revue de projet  
=> **COMPTE-RENDU** réunion d'avancement et la revue de projet
- Mesurer l'état d'avancement et mettre à jour la planification, gérer les aléas  
=> **SUIVI PROJET(\*)**  
=> Mettre à jour le **PLANNING DU PROJET**  
=> Mettre à jour le **BUDGET**
- Assurer le reporting  
=> **SYNTHESES INTERMEDIAIRES**

## CLOTURER LE PROJET :

- Réaliser le bilan du projet : atteinte des objectifs, points forts, écarts et pistes d'amélioration  
=> **BILAN FINAL**
- Organiser et animer la réunion de clôture  
=> **ORDRE DE JOUR** réunion de clôture  
=> **COMPTE-RENDU** réunion de clôture



# Définir les objectifs de communication

Dans un projet, la communication consiste à **mettre en place tous les canaux d'échange** d'informations entre les acteurs.

Elle peut être :

- **Promotionnelle**
- **Opérationnelle**
- **Informative**

Sa mise en place se traduit par **l'élaboration d'un plan de communication** qui rassemble les **moyens** et les **cibles** en cohérence avec la stratégie de communication du projet.

La stratégie de communication est déterminée par :

- le **type de produit/service** qui résultera du projet ;
- le **type d'entreprise** qui prend en charge le projet ;
- la **volonté du commanditaire** en matière de communication.

# Organiser le projet et construire le planning

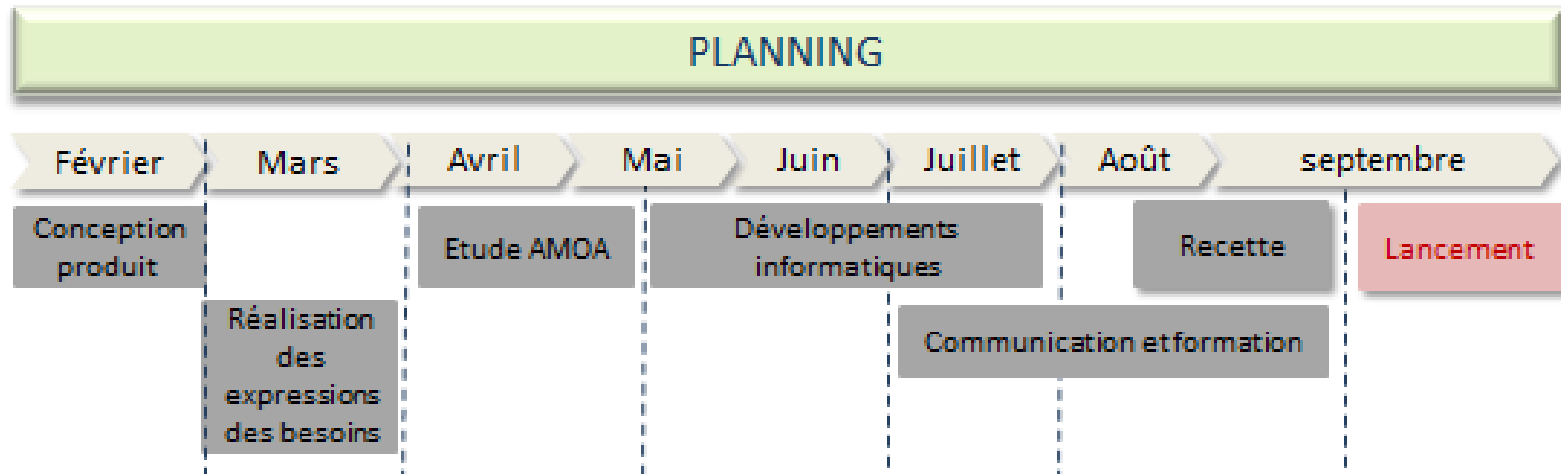
Démarche :

- Identifier les différentes phases du projet par chantier



Démarche :

- La planification peut être représentée par un simple macro-planning :



## Les techniques de planification

Selon la complexité du projet, la planification, les outils et les techniques peuvent être plus ou moins sophistiqués.

Dans certains cas, on peut avoir recours à **des logiciels de planification**.

### La planification d'un projet doit mettre en évidence :

- ✓ **Le Quoi ?**  
Le séquençement optimal des tâches.
- ✓ **Le Qui ?**  
Le responsable à qui l'on attribue la tâche.
- ✓ **Quand ?**  
La date pour laquelle on s'engage à livrer le travail.

Le **Diagramme de Gantt** est une représentation utilisée pour formaliser les informations liées au planning.

- **Faire la liste des tâches**
  - ✓ Faire une liste aussi exhaustive que possible des tâches ou opérations à accomplir.
  - ✓ Faire attention à ce que les tâches soient différentes les unes des autres,
  - ✓ Classer ces tâches par ordre chronologique.
  - ✓ Donner un code d'identification à chaque tâche différente.
- **Exemple => la liste simplifiée des tâches** à accomplir pour **former un groupe à un nouvelle application informatique**
  - ✓ Nommer un responsable de l'opération.
  - ✓ Choisir un animateur.
  - ✓ Définir le contenu du stage.
  - ✓ Faire la liste des participants.
  - ✓ Fixer les dates et lieux du stage.
  - ✓ Inviter les participants avant la date du stage.
  - ✓ Préparer les supports de la formation.
  - ✓ Dispenser la formation.

## Le diagramme de Gantt

### Construire un tableau d'analyse :

Le tableau d'analyse est un tableau à double entrée qui comporte autant de lignes qu'il y a de tâches à accomplir et 4 colonnes :

- ✓ La 1<sup>ère</sup> colonne sert à noter le code d'identification
- ✓ La 2<sup>ème</sup> colonne permet d'écrire le libellé de chaque tâche
- ✓ La 3<sup>ème</sup> colonne : la durée que prendra la réalisation de la tâche
- ✓ La 4<sup>ème</sup> colonne : les contraintes d'antériorité de chacune des tâches ; on note dans cette colonne le code de la tâche qu'il est nécessaire de réaliser avant la tâche considérée.

**Le Diagramme de Gantt est une représentation utilisée pour formaliser les informations liées au planning.**



## Le diagramme de Gantt

Exemple :

Code	Tâches	Durée	Contrainte d'antériorité
A	Nommer un responsable de l'opération	2 jours	---
B	Choisir un formateur	3 jours	A
C	Définir le programme du stage	2 jours	B
D	Identifier les participants	2 jours	A
E	Fixer les dates et les lieux du stage	2 jours	B
F	Inviter les participants avant la date du stage	10 jours	E
G	Préparer les supports de la formation	10 jours	C
H	Dispenser la formation	2 jours	G

## Le diagramme de Gantt

Exemple :

Code	Tache	Janvier																												Fevrier				
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	1
A	Nommer un responsable de l'opération																																	
B	Choisir un formateur																																	
C	Définir le programme du stage																																	
D	Identifier les participants																																	
E	Fixer les dates et les lieux du stage																																	
F	Inviter les participants avant la date du stage																																	
G	Préparer les supports de la formation																																	
H	Dispenser la formation																																	

# Identifier les acteurs

## L'équipe-projet

Tenant compte des différentes catégories des tâches nécessaires à la réalisation du projet, vous allez identifier les acteurs ayant les compétences, l'expertise et la disponibilité permettant leur réalisation.

Les acteurs doivent avoir la capacité de travailler en équipe, cependant l'équipe-projet est constituée lorsque les acteurs connaissent les rôles et les tâches de chacun, les modes de fonctionnement, lorsqu'ils acceptent les différences et comprennent les intérêts collectifs.

### Les acteurs

- Maître d'ouvrage
- Maître d'œuvre ou chef de projet
- Equipe-projet
- Experts
- Utilisateurs

### Le Comité de pilotage

# Il est important de définir des règles relatives aux aspects suivants :

- Rôles et tâches de chacun
- Les règles de fonctionnement
  - Communication
  - Gestion du planning
  - Prise de décision
  - Processus de validation
  - Mise à jour des documents

# **Le budget prévisionnel**

## Note de Cadrage

**Projet:**

**Qual du Projet:**

**Objectifs du projet:**

**Budget:**

-Charge en jour(s) / Homme

-Moyens matériels

**Identification des objectifs**

Résultat principal du projet:

Résultats intermédiaires du projet:

Résultats induits du projet (= Objectifs cachés):

Prémisses du projet:

**Contraintes:**

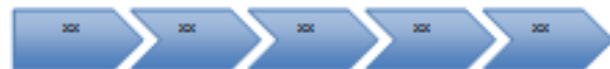
**Identification des comités de suivi**

Permanent:

Occasionnel:

Informel:

**Chronologie:**



xxx / xxx / xxx    xxx / xxx / xxx    xxx / xxx / xxx    xxx / xxx / xxx    xxx / xxx / xxx    xxx / xxx / xxx

# Exemple d'un budget prévisionnel

Projet					
N°	Tâches	Ressources	Coût unitaire (€/hr)	Temps (hr)	Coût (€/hr)
			TOTAL	0	0 €



# Analyser les risques

## Identifier les risques susceptibles de mettre en cause la réalisation du projet.

- Évaluer leurs conséquences sur les objectifs du projet en termes de qualité, coûts et délais.
- Pour les risques les plus critiques, prévoir un traitement préventif et curatif.

### Comment ?

Pour chaque risque identifié, il convient d'apprécier ces deux paramètres :

- Probabilité de survenance
- Impact sur le déroulement du projet

**Mis à jour par :**

	Probabilité d'occurrence
0	0,0000
1	0,0000
2	0,0000
3	0,0000
4	0,0000
5	0,0000
6	0,0000
7	0,0000
8	0,0000
9	0,0000
10	0,0000
11	0,0000
12	0,0000
13	0,0000
14	0,0000
15	0,0000
16	0,0000
17	0,0000
18	0,0000
19	0,0000
20	0,0000
21	0,0000
22	0,0000
23	0,0000
24	0,0000
25	0,0000
26	0,0000
27	0,0000
28	0,0000
29	0,0000
30	0,0000
31	0,0000
32	0,0000
33	0,0000
34	0,0000
35	0,0000
36	0,0000
37	0,0000
38	0,0000
39	0,0000
40	0,0000
41	0,0000
42	0,0000
43	0,0000
44	0,0000
45	0,0000
46	0,0000
47	0,0000
48	0,0000
49	0,0000
50	0,0000
51	0,0000
52	0,0000
53	0,0000
54	0,0000
55	0,0000
56	0,0000
57	0,0000
58	0,0000
59	0,0000
60	0,0000
61	0,0000
62	0,0000
63	0,0000
64	0,0000
65	0,0000
66	0,0000
67	0,0000
68	0,0000
69	0,0000
70	0,0000
71	0,0000
72	0,0000
73	0,0000
74	0,0000
75	0,0000
76	0,0000
77	0,0000
78	0,0000
79	0,0000
80	0,0000
81	0,0000
82	0,0000
83	0,0000
84	0,0000
85	0,0000
86	0,0000
87	0,0000
88	0,0000
89	0,0000
90	0,0000
91	0,0000
92	0,0000
93	0,0000
94	0,0000
95	0,0000
96	0,0000
97	0,0000
98	0,0000
99	0,0000
100	0,0000

9  
7  
5  
3  
1



1	3	5	7	9
---	---	---	---	---

N°	Élément de risque	Description	Probabilité d'occurrence	Gravité de l'impact	Niveau de risque	Stratégie de réponse	Mesure de réponse	Responsable
1	Ressources							
2	Planning							
3	Coût / Budget							
4	Périmètre							
5	Engagement / Motivation							
6	Evenement Externe							

# Animer l'équipe projet

# La réunion de lancement

S'engager dans un projet implique d'informer chacun des acteurs sur le **contexte**, les **objectifs**, les **enjeux**, les **risques**, les **contraintes**, **l'environnement** et **l'organisation du projet**.

L'une des premières étapes ? **Réunir tous les acteurs clefs du projet**.

Cette réunion de lancement est nécessaire afin de permettre **la rencontre de tous les acteurs ou les parties prenantes du projet** afin de poser les bases de leur future collaboration (rôles, responsabilités, communication, etc.).

A ce moment- là, le projet devient concret, **le chef de projet et l'équipe projet acquièrent toute leur légitimité** ; la direction et les éventuels partenaires (internes ou externes) du projet y marquent leur engagement.

**La réunion a lieu au tout début du projet** : elle peut en matérialiser la date de démarrage officiel ou marquer une date importante dans la vie du projet.

Elle **valide les rôles, les missions et les documents** qui permettent dépasser à la phase opérationnelle du projet.

Parce que chaque projet est unique, chaque réunion de lancement l'est aussi.

# La revue de projet

Les revues de projet sont les grands « **rendez-vous** » du projet programmés aux étapes clefs du projet.

Les participants sont : le chef de projet, éventuellement sa hiérarchie, le maître d'ouvrage du projet et les principaux intervenants ayant participé aux travaux.

La revue de projet est **contractuelle**.

## Intérêt

- Vérifier la **cohérence** des travaux réalisés d'un point de vue technique et fonctionnel (adéquation à la demande initiale, etc.).
- Vérifier la **viabilité** du projet (coûts, délais, etc.).
- Prendre si nécessaire de **nouvelles orientations** dans le cas de problèmes rencontrés.

Il est important de faire coïncider, si possible, les revues de projet avec les jalons du projet (validations, etc.).

# L'importance des comptes-rendus de réunion

## DÉFINITION

Le Compte-Rendu de Réunion (CRR) est **le résumé des discussions relatives à une réunion**, qui comprend également les décisions prises et les actions à mettre en œuvre.

Généralement, un CRR est précédé par l'envoi d'un **ordre du jour**.

L'ordre du jour est envoyé aux participants et leur permet de **préparer la réunion** en amont et de ne pas découvrir les sujets pendant la réunion.

Après la réunion, il faut **rédiger le CRR et le diffuser rapidement** à tous les participants et ceux qui sont concernés, même s'ils étaient absents.

La rédaction du document, pas très gratifiante mais indispensable, incombe généralement au **Chef de Projet**.

# L'importance des comptes-rendus de réunion

## A QUOI SERT LE COMPTE-RENDU DE RÉUNION ?

Il permet :

- de **reformuler** les discussions / les décisions et éviter ainsi les incompréhensions ;
- de fournir à tous les participants **le même niveau d'information** ;
- de **valider** de façon formelle un certain nombre de choses ;
- de **conserver un historique** des discussions, des décisions et des actions qui ont été mises en place ;
- d'**attribuer** à chacun des actions à mettre en œuvre avec des deadlines associées ;
- et en cas de changement d'interlocuteur, c'est un document très utile pour **aider le nouvel interlocuteur à « prendre le train en marche »**.



# Les éléments essentiels d'un compte-rendu de réunion

En plus des éléments basiques (date, heure, liste des participants...), tout compte-rendu doit contenir les éléments suivants :

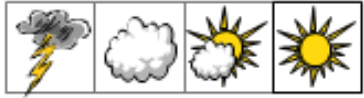
- **des constatations** : l'exposition des faits, d'une situation, etc... par l'une ou les l'autre des parties, ou les 2 ;
- **des informations** : cela correspond soit à la retranscription synthétique des discussions qui se déroulent pendant la réunion, soit à une information fournie par l'une des parties ;
- **des recommandations / des propositions** : relatives aux thèmes abordés ;
- **des décisions** : elles sont prises de façon unilatérale bien souvent après une recommandation ou une constatation importante ;
- **des tâches / des actions à mettre en œuvre** : qui doivent être assignées à une ou plusieurs personnes et accompagnées d'une date butoir.

**Piloter le projet  
Mesurer l'état  
d'avancement et  
mettre à jour la  
planification, gérer  
les aléas**

Le pilotage comprend **des actions simples à comprendre**, mais difficiles à mettre en œuvre, à savoir :

- récupérer l'information concernant ce qui a été réalisé à travers le **reporting** mis en place ;
- intégrer ce qui a été réalisé dans **les documents de suivi** : planning, budget, bilan intermédiaire, reporting ;
- **comparer** ce qui a été prévu avec ce qui a été réalisé ;
- planifier **les réajustements éventuels** et intégrer les aléas ;
- **communiquer** les réajustements.

# Projet.....

<b>PRINCIPALES ACTIONS MENÉES :</b>	<b>MÉTÉO</b> 				
<b>ÉLÉMENTS EN ATTENTE :</b>	<b>AVANCEMENT PHASE</b> <table><tr><td>25%</td><td>50%</td><td>75%</td><td>100%</td></tr></table>	25%	50%	75%	100%
	25%	50%	75%	100%	
<b>DOCUMENTS PRODUITS</b>					
<b>PROCHAINES ÉTAPES :</b>					

# **Assurer le reporting**

Le reporting s'adresse et il doit aborder de manière succincte les items suivants **au commanditaire et au Comité de Pilotage** :

- Date
- Période concernée
- Participants
- Phases du projet à examiner
- Planning
- Livrables
- Coûts
- Problèmes rencontrés
- Solutions proposées

**Clôturer le projet**

# Bilan du projet : atteinte des objectifs, écarts et pistes d'amélioration

## Quoi ?

- La définition du projet
- Le soutien du Top Management
- La planification
- La prise en compte des utilisateurs
- Le management de l'équipe-projet
- Le management des réticences au changement
- La gestion des tâches et des ressources
- Le suivi du projet
- La gestion des dysfonctionnements
- La communication
- La valeur ajoutée sur les hommes et l'entreprise
- La volonté de capitaliser l'expérience



# Bilan du projet : atteinte des objectifs, écarts et pistes d'amélioration

## Quoi ? –suite

- Quel est le degré de satisfaction du commanditaire ?
- Quel est le degré de satisfaction des principaux acteurs du projet ?
- Quels sont les écarts constatés en termes de :
  - Délais
  - Contenu technique
  - Coûts

## Qui ?

- Le chef de projet et l'équipe-projet, le commanditaire.

## Comment ?

- Interview du commanditaire.
- Interviews des principaux acteurs.
- Réunion équipe-projet  
« évaluation générale du projet ».

# La réunion de clôture

Le projet touche à sa fin : il est temps d'organiser **la réunion de clôture du projet**.

Cette phase permet d'en réunir tous les acteurs pour :

- **Valider** que toutes les activités ou tâches du projet sont bien terminées
- **Obtenir l'acceptation du client** ou du commanditaire sur le produit ou service du projet
- **Établir un bilan** qualitatif et quantitatif du projet
- **Évaluer les résultats/objectifs**, les critères de réussite
- **Capitaliser** sur le déroulement du projet
- **Communiquer** « une dernière fois » sur le projet
- **Libérer les ressources** (humaines, matérielles, équipements, etc.)

Parce que chaque projet est unique, chaque réunion de clôture l'est aussi.

N'oubliez pas de **remercier à tous les participants**.