

CHAPITRE 1: NOTIONS DE BASE DE LA GESTION DE PROJET

OBJECTIFS DU COURS

- ❑ Se familiariser à la terminologie de base de la gestion de projet
- ❑ Définir les différents acteurs d'un projet
- ❑ Avoir une idée globale des projets en ce qui concerne ses phases et étapes de mise en œuvre
- ❑ Présenter les méthodes de gestion de projet
- ❑ Maîtriser les bases des outils des projets

INTRODUCTION

Le monde du travail s'est vigoureusement réformé ces dernières années. Citons pour faire court trois dispositions lourdes : d'abord, la propagation du fonctionnement en mode projet (forme d'organisation dans laquelle chaque salarié devient un « entrepreneur » qui se voit assigner un objectif et la responsabilité de l'atteinte de cet objectif) ; ensuite, le lieu de l'exigence d'instantanéité (la réponse à une question du client ou du supérieur hiérarchique qui ne peut être qu'immédiate) ; Enfin l'intrusion de l'informatique et de l'internet qui, bien utilisés, permettent cette instantanéité.

INTRODUCTION

Dans cette vie, Nous avons tous des projets : Qu'ils soient d'ordre privé ou professionnel, ils donnent du sens à notre vie, et nous projettent vers un futur que nous voulons meilleur ... Un projet, au-delà de la part de rêve qu'il contient, appelle à la réalisation, à la concrétisation de l'idée de départ. Mais comme le dit cet adage bien connu « l'intention ne vaut pas l'action ». Il faut donc se donner les moyens de mener à bien une démarche plus ou moins compliquée pour atteindre l'objectif du projet.

INTRODUCTION

Les projets sont partout (la vie quotidienne, société, etc.) et nous sommes tous des chefs des projets qui s'ignorent, cependant la conduite d'un projet exige plusieurs facteurs

- Une bonne dose d'imagination et de créativité (osez) ;
- Une réelle ouverture d'esprit et beaucoup d'écoute.
- De l'audace et du réalisme (une prise de risque raisonnée) ;
- Une détermination sans faille (croyez en vous et en votre projet) ;
- Une patience à toute épreuve ;
- Du travail, encore du travail ;
- Un questionnement critique permanent ;
- Ce qu'il faut de méthode et d'organisation.

GESTION DE PROJET: PROBLEMATIQUE

Un étudiant sait résoudre

1. seul
2. un problème isolé, abstrait, de type « sciences dures » ...
3. ... clairement défini : toutes les données nécessaires sont disponibles ...
4. ... bien posé : à solution unique

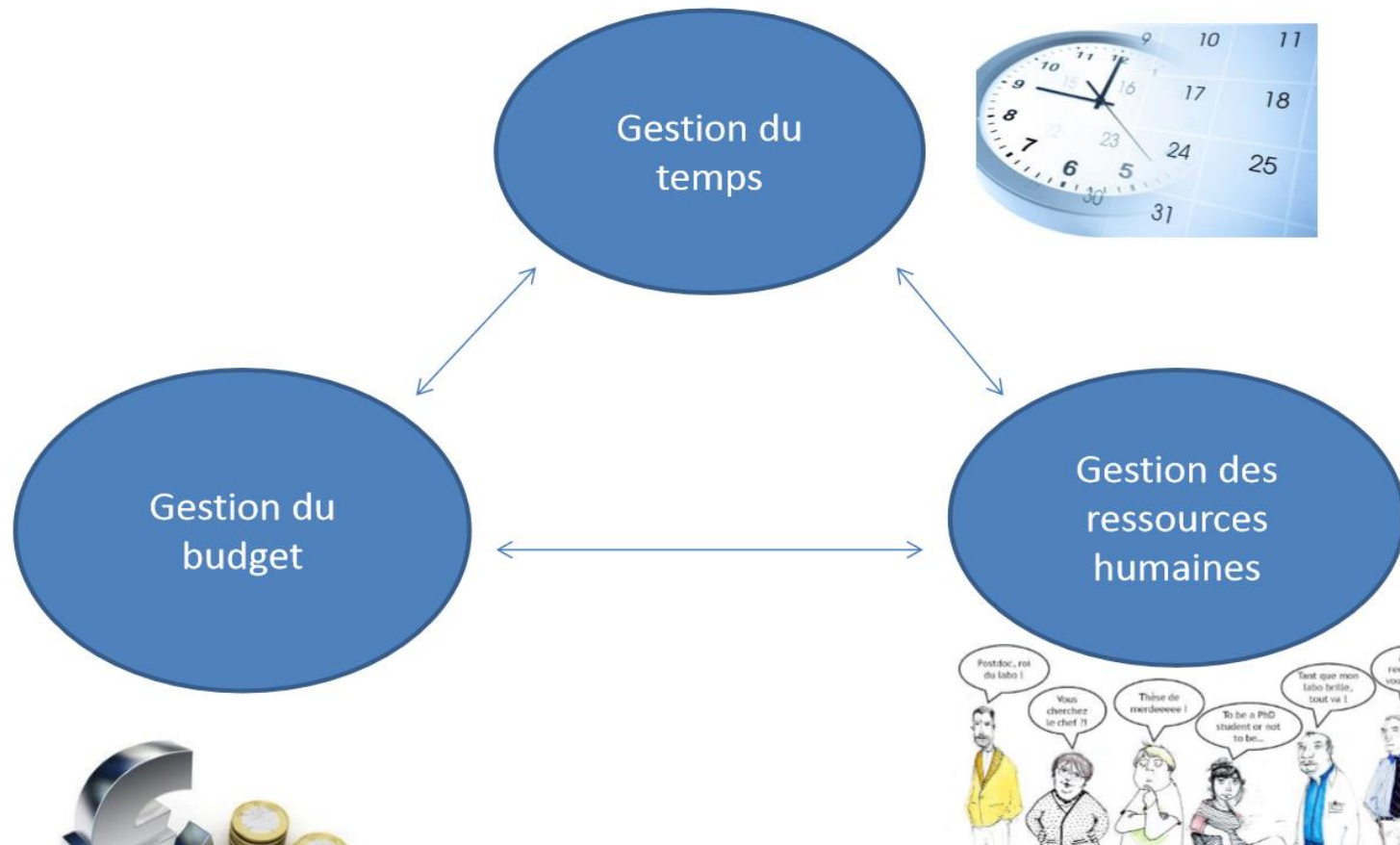
Un professionnel doit résoudre

1. en équipe et pour un client
2. des problèmes liés, concrets, ...
3. ... mal définis : on ne connaît pas les informations nécessaires ...
4. ... et ayant de nombreuses solutions possibles

QU'EST CE QU'UN PROJET?

- ⦿ Ensemble finalisé d'actions entreprises dans le but de répondre à un **besoin défini** dans des **délais** fixés et dans la limite de l'**enveloppe budgétaire** allouée”
 - ⦿ Besoin = un produit, un service ou un résultat
 - ⦿ Délais = Il a un début et une fin
 - ⦿ Enveloppe budgétaire : Un projet a un coût
 - ⦿ Un projet peut concerner une seule personne, une ou plusieurs unités organisationnelles
 - ⦿ Il n'y a pas de projet sans problème.
 - ⦿ Le projet doit donner une réponse à un problème posé.
 - ⦿ Le projet = défi à un futur désiré.

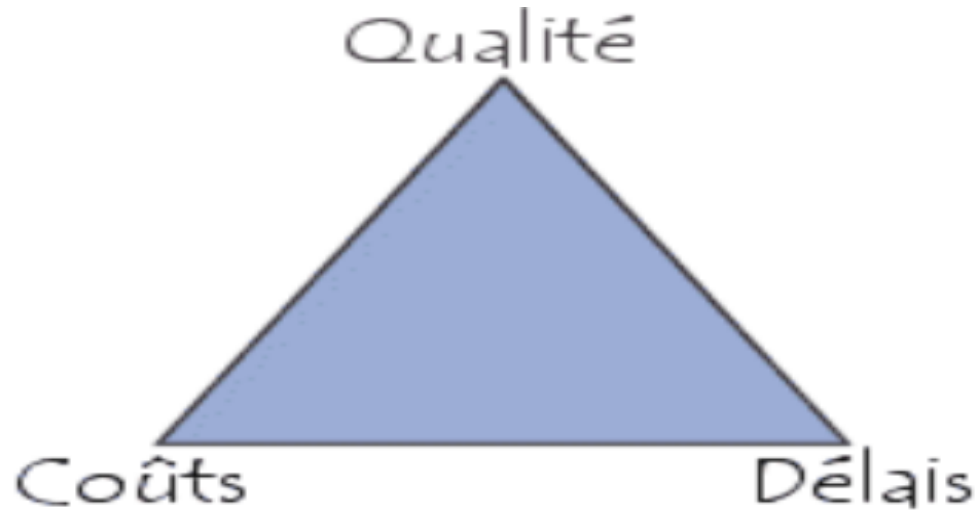
COMPOSANTS D'UN PROJET



PROJET: EXEMPLE

- ◉ Gérer au quotidien les dossiers de clients n'est pas un projet (activité répétitive, on répond à un besoin chaque fois qu'il se manifeste).
- ◉ Réaliser un logiciel: est un projet (relève d'une décision, cycle unique, objectifs autonomes, clairement définis, activité limitée dans le temps, irréversible, les ressources sont affectées pour une durée limitée...)
- ◉ Construction d'un stade de foot: est un projet (activité spécifique car satisfaction d'un besoin particulier, objectif autonome,...)

CONTRAINTES D'UN PROJET



- Coût: Réaliser le projet en respectant le budget
- Délais: Réaliser le projet dans les délais prescrits
- Qualité: Livrer l'extrant selon les spécifications du promoteur

TYPES DE PROJETS

- ◉ **Ouvrage** : résultat unique (un pont, un immeuble, un film, un logiciel)
- ◉ **Produit** : mise au point d'une gamme de produit (nouveau modèle de voiture, nouvelle création de haute couture, nouvel aliment)
- ◉ **Opération** : fusion de deux entreprises, automatisation des processus, formation des personnels
- ◉ **Événement** : Coupe du monde de foot, Jeux Olympique, Tour de du Cameroun

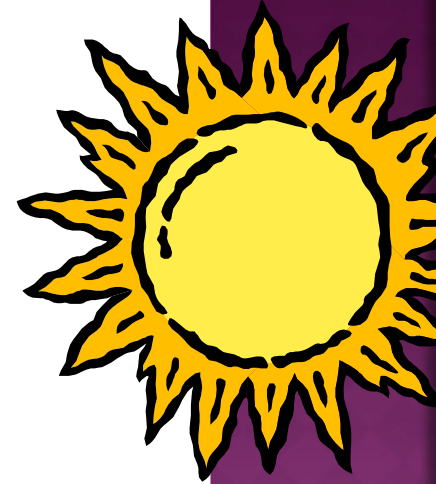
LES FACTEURS CLÉS D'ÉCHEC D'UN PROJET

- ◉ Le manque de clarification des besoins et objectifs
- ◉ Le choix d'un chef de projet inadéquat
- ◉ Association & implication trop tardive de l'ensemble des acteurs concernés
- ◉ Le manque de support et d'implication du top management
- ◉ L'imprécision des tâches déterminées
- ◉ L'absence de recours à une méthode de management de projet
- ◉ Le manque de volonté et d'envie de finaliser le projet



Source : Étude NASA

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN PROJET



- ◉ L'implication des membres de l'équipe projet
- ◉ La précision de l'estimation initiale des coûts
- ◉ Les compétences de l'équipe projet
- ◉ La disponibilité des ressources
- ◉ L'efficacité de la planification, du suivi et du contrôle du projet
- ◉ L'absence ou le peu de difficulté dans la phase de lancement
- ◉ Une focalisation de l'équipe projet sur l'objectif plutôt que sur les problèmes relationnels et humains
- ◉ La proximité et disponibilité du manager de projet
- ◉ Une liste établie et claire des critères de succès

Source : Étude NASA

VOCABULAIRE

- Ressources: humaines, matérielles, équipements, informationnelles, financières
- Livrables = résultats attendus
- Jalons = étapes-clés, sous objectifs (milestones)
- Tâches = Action exécutable par une seule ressource

VOCABULAIRE...

Promoteur:

- L'organisation qui constate un besoin
- L'organisation qui désire réaliser un projet pour répondre au besoin
- Veut que le projet se réalise
- Investit (\$) ou ressources) dans le projet
- Reçoit l'extrant du projet et l'exploite

Mandataire

- Reçoit son mandat du promoteur
- Fournit les ressources, est rémunéré
- Produit l'extrant en respectant les contraintes (\$, t, Q)
- L'organisation qui exécute le projet

VOCABULAIRE

Chef de projet:

- Généralement nommé par le mandataire
- Ressource centrale du projet
- Lien entre le mandataire et le promoteur
- Responsable de mener à bien le projet

Rôle:

- Établir la liste des tâches
- Déterminer l'ordre de réalisation
- Sélectionner et embaucher des ressources (hum. ou morale)
- Déterminer les ressources matérielles et financières
- Gère l'échéancier du projet
- Dirige la réalisation (exécution) du projet
- Assure la remise du projet au promoteur

CHEF DE PROJET: MANAGER OU LEADER?

Un manager (gestionnaire) s'assure au jour le jour des détails permettant l'atteinte d'objectifs spécifiques

Un leader (meneur) se concentre sur les objectifs à long terme (vue d'ensemble); guide et pousse les gens à atteindre ces objectifs

Les chefs de projet mènent souvent le rôle de leader et de manager; ils sont responsables du succès du projet

VOCABULAIRE...

⊙ **Maîtrise d'ouvrage (MOA)** : donneur d'ordre au profit de qui l'ouvrage est réalisé

- Il définit les besoins, les exigences (requirements)
- Le « client »
- Le promoteur

⊙ **Maîtrise d'oeuvre (MOE)** : organisation ou personne garante de la bonne réalisation technique des solutions

- Le « réalisateur » du projet
- Le mandataire

VOCABULAIRE...

⊙ Ressources :

- humaines = personnes travaillant sur un projet à un instant t , équipe projet
- matérielles = outils , matériaux, financements, nécessaires à la réalisation du projet

⊙ Effort : équivalent à un coût

- temps passé par l'ensemble des ressources humaines sur le projet
- = somme des temps passés par chaque personne. Exprimé en homme.mois en homme.année

⊙ Durée ou délai: différence entre date de fin et date de début du projet

VOCABULAIRE ...

⦿ Tâche /Activité:

- Action exécutable par une seule ressource (ou un seul ensemble de ressources)

⦿ Contrainte :

- Propriété qui doit absolument être respectée : pour des raisons de sécurité (pas 2 avions en même temps au même endroit), à cause de la loi, parce qu'on ne peut pas faire autrement (on ne peut pas être à deux endroits à la fois en même temps)

⦿ Livrable:

- Produit ou service remis formellement par un fournisseur à un client; Doit respecter un protocole, défini par contrat entre le fournisseur et le client : forme, contenu, échéancier de réalisation, normes à respecter, procédures de livraison, d'approbation etc.

QUELQUES DÉFINITIONS

- ◉ Cahier des charges : document qui permet de formaliser avec précision le besoin du demandeur (client)
 - Première étape de l'expression de besoins
 - Description globale des fonctions d'un nouveau produit ou des extensions à un produit existant
 - Énoncé du problème à résoudre
 - Liste des fonctions de base
 - Caractéristiques techniques
 - Priorités de réalisation
 - Facteurs de qualité
 - Il doit être validé par le client et/ou l'utilisateur
 - Il est la base du contrat entre clients et réalisateur
- ◉ Cahier des charges technique: Ce cahier des charges intègre l'ensemble des contraintes techniques qui bornent le périmètre du projet.
- ◉ Cahier des charges fonctionnels
 - une arborescence fonctionnelle
 - un tableau d'analyse fonctionnelle

Le rôle de ce cahier des charges est d'explicitier le besoin du client, au travers de fonctions attachées aux services, produits et contraintes.

QUELQUES DÉFINITIONS ...

◉ Recette :

- Ensemble des actions de contrôle nécessaires à la reconnaissance formelle de la conformité d'un livrable à des exigences contractuelles

◉ Découpage du projet dans le temps: Jalon - phase

- Phase = période de réalisation
- Jalon :
 - Sous objectif d'un objectif final (Objectif intermédiaire)
 - Point de passage où l'on confronte formellement l'ensemble des résultats obtenus pendant la phase aux résultats attendus

◉ Lot, sous projet, chantier :

- Décomposition d'un projet pour le maîtriser plus facilement.
- Se termine par la remise d'un livrable.

QUELQUES DÉFINITIONS...

◉ Contrat:

- Convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose
- Accord de volonté en vue de créer des obligations ou de transférer des droits d'une personne à une autre

CYCLE DE VIE D'UN PROJET

- ◉ **La logique Projet conduit à décomposer**
 - *un objectif ambitieux en un ensemble d 'objectifs intermédiaires plus simples à atteindre*
 - *un produit ou une solution finale complexe en un ensemble de produits plus simples à réaliser...*
- ◉ Un projet se décompose donc en **PHASES** dont l 'ensemble constitue le cycle de vie du projet.
- ◉ Chaque phase se concrétise par l 'élaboration d'un ou de plusieurs **produits** ou **livrables**.
- ◉ Elles se terminent par une **revue** portant à la fois sur ces livrables et sur la performance du projet.
- ◉ Le suivi du projet est effectué lors de **comités de pilotage** et de **projet**

GESTION DE PROJET?

- ❑ Une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet.
- ❑ L'application des connaissances, compétences, outils et techniques afin d'atteindre les objectifs du projet
- ❑ l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard d'un projet.

Le gestionnaire de projet, parfois appelé coordonnateur ou chef de projet, en administre les détails, au jour le jour.

Il s'agit là d'un défi constant qui demande une compréhension du contexte plus général du projet et la capacité de concilier des exigences contradictoires telles que : ▫ des ressources disponibles et les attentes; ▫ des priorités différentes des parties prenantes; ▫ les besoins définis et à la portée du projet; ▫ la qualité et la quantité.

GESTION DE PROJET: POURQUOI?

- ◉ Gérer sa propre vie est parfois difficile !
- ◉ On ne peut même pas se faire confiance !
- ◉ Alors imaginer avec une équipe !
- ◉ Très difficile:
 - d'évaluer le temps exact (pb conceptuels, bugs...),
 - de prévoir les problèmes (Incompatibilité entre 2 logiciels)
 - d'anticiper les difficultés (La base de données client est mal faite),
 - d'imaginer les aléas (Michel vient de se casser le bras...),

GESTION DE PROJET: POURQUOI?

◉ Sondage Standish Group International

<http://www.stonehill.edu/compsci/CS400/StandishGroupReport.ppt#4>

- ◉ 8000 projets logiciels analysés
- ◉ 365 compagnies consultées
- ◉ Grandes petites moyennes
- ◉ Multi secteurs : industrie - banques - santé

◉ Résultats:

- ◉ 1 projet sur 6 dans les délais et les coûts prévus
- ◉ 1 projet sur 3 connaît un échec (annulé en cours de développement)
- ◉ 53% des projets dépassent les couts et les délais et ne satisfont pas les exigences initialement requises!
- ◉ 25% des projets sont abandonnés avant d'être mis en production.
- ◉ 50% des projets réalisés font l'objet de dépassement de budget.
- ◉ 75% des projets réalisés sont jugés inopérationnels

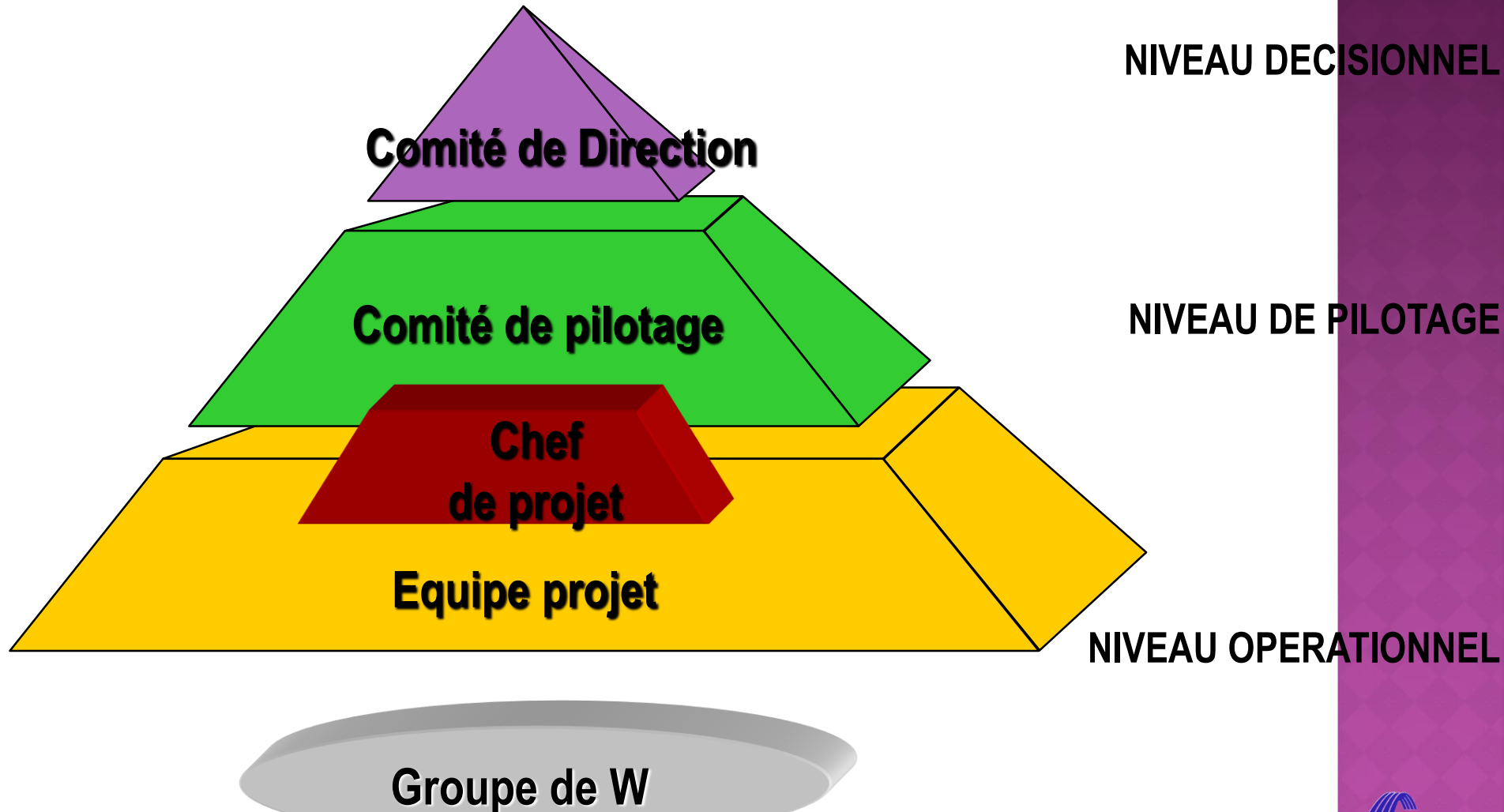
QU'EST-CE QU'UN PROJET REUSSI?

Un projet qui a atteint les objectifs de qualité (exigences), de temps et de budget

SOIT:

- Un projet qui a satisfait le client/sponsor bien qu'il n'ait pas rempli les objectifs de coût, temps ou de qualité

ORGANISATION DU PROJET



PHASES ET ETAPES DE GESTION D'UN PROJET

La conduite des projets d'envergure passe par leur découpage en phases successives, en sous-ensembles maîtrisables assortis de points de contrôle définis.

Diverses approches peuvent être adoptées en passant par un découpage basique en phases de réalisation (trois phases de réalisation) ou par l'approche par jalons qui permet de bien structurer le projet dans le temps en offrant de nombreuses garanties pour le maître d'ouvrage.

L'approche basique sera abordée dans cette section afin de permettre aux étudiants de bien cerner les différentes étapes de gestion de projet. Ainsi, ils doivent être capables de :

- *distinguer les phases de réalisation d'un projet*
- *distinguer les étapes de projet*
- *préciser les étapes de réalisation de projet*
- *préciser les documents de validation de projet*
- *pouvoir découper un projet en phases de réalisation.*

DECOUPAGE DU PROJET EN PHASES

Un projet peut être découpé de façon basique en trois phases :

- la phase préparatoire, ou l'avant-projet qui va de l'expression du besoin à la décision de réaliser. L'avant-projet comprend l'analyse du besoin, la recherche, la recherche de solutions que l'on passe au crible des contraintes et la décision sur la solution retenue à mettre en œuvre.*
- la phase de mise en œuvre ou le projet qui est la réalisation de la solution retenue et*
- la phase de fin de projet ou l'après-projet.*

PHASE PREPARATOIRE / CADRAGE

*Elle est constituée de quatre étapes d'étude. On utilise généralement le terme d'**Avant-Projet** pour désigner l'ensemble des étapes préparatoires nécessaires au lancement du projet. Il s'agit donc de définir précisément ce que sera le projet afin d'aboutir à la mise au point de documents contractuels (faisant lieu d'un contrat)*

ETAPE1: ETUDE D'OPPORTUNITE

Cette étape d'avant-projet permet d'étudier la demande de projet et de décider si le concept est viable. Cette première étape a pour enjeu de valider la demande des utilisateurs par rapport aux objectifs généraux de l'organisation.

Elle consiste à définir le périmètre du projet (on parle également de contexte), notamment à définir les utilisateurs finaux, c'est-à-dire ceux à qui l'ouvrage est destiné (on parle de ciblage ou profilage). A ce stade du projet il est donc utile d'associer les utilisateurs à la réflexion globale.

Lors de la phase d'opportunité, les besoins généraux de la maîtrise d'ouvrage doivent être identifiés. Il est nécessaire de s'assurer que ces besoins correspondent à une attente de l'ensemble des utilisateurs cibles et qu'ils prennent en compte les évolutions probables des besoins.

L'étude d'opportunité conduit à la rédaction d'un document nommé " note de cadrage ", validée par le Comité de Pilotage du projet (et éventuellement les instances décisionnelles selon l'enjeu du projet). La note de cadrage est donc le livrable de l'étude d'opportunité qui officialise l'intention de projet.

Définition des objectifs

Objectif(s)

- Quel est le résultat escompté concret du projet ?
- Quelle situation cible visions-nous à la l'issue du projet ?
- Comment allons-nous mesurer les succès du projet ?

DÉFINITION DES OBJECTIFS

**Objectifs
et résultats
escomptés**

**S
M
A
R
T**

Spécifiques (Non ambigus, clair, simple)

Mesurables (qualifié, quantifié)

Ambitieux (Acceptable, motivant, attirant)

Réalistes (Un défi à relever, motiver le plus grd nbre de personne)

Temporisés (Défini dans le temps)

OBJECTIFS D'UN PROJET (EXEMPLE)

Exemple « mettre à jour le système téléphonique de la hotline pour le 31 décembre afin d'atteindre une attente moyenne du client qui n'excède pas deux minutes. »

L'objectif est mesurable en termes de durée moyenne d'attente du client, que le nouveau système téléphonique essaie d'atteindre.

Vous pouvez supposer que l'objectif est réalisable et réaliste.

L'objectif est limité dans le temps et doit être atteint le 31 décembre.

Les objectifs doivent se rapporter aux livrables du projet. Exemple: la mise à niveau du système téléphonique. Si le projet fait partie d'un grand programme, les objectifs de tous les sous-projets devront être ajustés en fonction des buts du programme

ETAPE 2: ETUDE DE FAISABILITE

L'étude de faisabilité vise à analyser la faisabilité économique ou financière, organisationnelle et technique de projet. Analyse des besoins : à partir de l'analyse sommaire des besoins il convient de faire une estimation grossière du coût d'investissement et de fonctionnement du projet (en termes de moyens humains et matériels), des délais envisagés et des éventuels retours sur investissement. En fonction de ces estimations, le Comité de Pilotage peut envisager de continuer le projet et le cas échéant prévoir une organisation méthodologique pour celui-ci.

ETAPE 3: ETUDE DETAILLEE

L'analyse des besoins effectuée dans l'avant-projet sommaire porte uniquement sur les processus majeurs du projet. Il est nécessaire de faire une étude plus approfondie des besoins pour que la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre puissent s'entendre sur un document contractuel, il s'agit de l'étude préalable, appelée également " conception générale ". Il est essentiel lors de l'étude préalable de s'assurer que les besoins sont exprimés uniquement de manière fonctionnelle et non en terme de solutions. L'analyse fonctionnelle des besoins permet ainsi de dégager les fonctionnalités nécessaires de l'ouvrage.

L'analyse fonctionnelle aboutit à la mise au point d'un document définissant fonctionnellement le besoin (indépendamment de toute solution technique). Ce document est appelé cahier des charges fonctionnelles (généralement abrégé sous la forme Cd Cf) ou dossier de conception. Le Cahier des charges permet à la maîtrise d'ouvrage d'exprimer son besoin de manière fonctionnelle, ainsi que de clarifier les contraintes imposées à la maîtrise d'œuvre. Le cahier des charges fonctionnel constitue donc un document contractuel entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage.

ETAPE 4: ETUDE TECHNIQUE

L'étude technique est la phase d'adaptation de la conception à l'architecture technique retenue, tout en décrivant et documentant le fonctionnement de chaque unité du logiciel. Le livrable de l'étude technique est le Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP) ou cahier des charges détaillé. L'étude détaillée peut éventuellement s'accompagner de la création d'une maquette, ou prototype, permettant aux représentants des utilisateurs de vérifier que la solution retenue répond bien à leurs attentes.

PHASE DE REALISATION

Il s'agit de la phase opérationnelle de création de l'ouvrage. Elle est menée par la maîtrise d'œuvre, en relation avec la maîtrise d'ouvrage. Cette phase commence par la réception du cahier des charges et se clôture par la livraison de l'ouvrage.

ETAPE 1: PREPARATION / PLANIFICATION

Avant de se lancer dans la réalisation de l'ouvrage, il est nécessaire de prendre le temps de découper le projet en tâches afin de planifier l'exécution de ces tâches et de définir les ressources à mobiliser. Les outils et méthodes suivantes sont généralement utilisés :

- L'organigramme des tâches, parfois appelé organigramme technique de projet (OTP), permettant de découper les projets en tâches élémentaires*
- La méthode PERT*
- Le tableau GANTT.*

Il revient au maître d'œuvre de mettre en place des procédures.

ETAPE 2: REALISATION / CONDUITE

Il s'agit de l'étape de développement de l'ouvrage proprement dite. Cette étape est de la responsabilité du maître d'œuvre, sous contrôle du maître d'ouvrage. Lors de la réalisation de l'ouvrage l'accent doit être mis sur la communication afin de pouvoir prendre les décisions au plus vite en cas de problème. Ainsi, la mise en place d'un plan de communication permet d'animer le projet, par exemple au travers :

- de l'utilisation d'un tableau de bord de pilotage, présentant graphiquement les résultats du projet, permettant au chef de projet de prendre les décisions d'arbitrage en cas de déviations ;*
- d'un rapport d'avancement permettant à tous les acteurs du projet d'être informé des actions en cours et achevées. D'une manière générale, sont*

ETAPE 3: DOCUMENTATION

*Une documentation doit nécessairement accompagner l'ouvrage lors de la livraison.
La documentation est souvent incomplète ou non à jour et pourtant il s'agit d'une
des facettes essentielles de l'ouvrage car elle constitue le référentiel de base
concernant l'ouvrage après réalisation.*

ETAPE 4: VALIDATION

Lorsque l'ouvrage est réalisé, il convient que le maître d'œuvre s'assure qu'il répond au cahier des charges. On parle de tests unitaires pour désigner la validation par le maître d'œuvre de la conformité du produit à chacune des clauses du cahier des charges.

PHASE DE CLOTURE DE PROJET / CONCLUSION

Il s'agit de la mise en production de l'ouvrage, c'est-à-dire s'assurer que l'ouvrage est conforme aux attentes des utilisateurs et faire en sorte que son " installation " et son utilisation se déroulent correctement. Dans la mesure où la maîtrise d'œuvre connaît le produit qu'elle a mis au point, il lui revient de l'installer.

Ces trois phases sont également connues sous l'appellation " 3C " : cadrer, conduire, conclure. Chacune de ces phases macroscopiques peut se décomposer en étapes.

CHOIX DE LA SOLUTION

LES DIFFERENTES PHASES	LIVRABLES (en caractères gras, les documents de validation)	QUI FAIT ? (responsabilité)	QUI VALIDE ?	CONTENU DU DOCUMENT
Étape 1 : Étude d'opportunité	<u>Note de cadrage</u> (véritable acte de naissance du projet)	MOA	* Comité de Pilotage du projet	- objectif et finalité du projet • définition du périmètre et contexte • organisation spécifique (intervenants ...) • esquisse du budget et du calendrier indicatif (dates clefs, phasage, planning possible ...) • fiche d'investissement et calcul du ROI
Étape 2 : Expression des besoins	• <u>cahier des charges fonctionnel général</u>	MOA	* Comité de Pilotage du projet	- objectifs (expression des besoins) • fonctionnalités à couvrir • identification des utilisateurs concernés • chiffrage des contraintes en terme de fonctionnement (volume, nombres de sites, sécurité, performance, fiabilité...) • définition des objectifs quantifiés
Étape 3 : Description globale de la solution envisagée	- Dossier de consultation (si consultation externe)	MOA/MOE	* Comité de Pilotage du projet	- architecture fonctionnelle • couverture applicative
	- Dossier de choix de la solution	MOA/MOE	* Comité de Pilotage du projet	• environnement technique • environnement commercial
	- <u>Avant projet</u> (document de référence du projet)	MOA/MOE (études, production)	* Comité de Pilotage du projet	• analyse de risque Société • cotation
	- <u>Lettre de mission</u> (document contractuel)	Comité de Pilotage	* Comité de Pilotage du projet et le responsable du projet	• choix de solutions et proposition d'une solution • analyse approfondie de la solution (description fonctionnelle) • faisabilité, conditions de mise en œuvre (moyens humains, techniques et financiers...) • budget du projet • calendrier du projet • plan de communication • mission du responsable de projet, sa délégation de décision, • désignation des MOE • moyens attribués à la MOA et à la MOE • modalités de reporting • durée

MISE EN OEUVRE DE LA SOLUTION

LES DIFFERENTES PHASES	LIVRABLES (en caractères gras, les documents de validation)	QUI FAIT ? (responsabilité)	QUI VALIDE ?	CONTENU DU DOCUMENT
Étape 1 : Conception fonctionnelle	• Cahier des charges fonctionnel détaillé	MOA	Utilisateurs	- enrichissement du Cahier des Charges fonctionnel général
Étape 2 : Conception technique	• dossier d'analyse technique détaillée	MOE	MOE (études, production) MOA	Caractéristiques techniques • présentation du produit • développements spécifiques, adaptation de logiciel, utilisation de progiciels • architecture fonctionnelle • architecture technique • dictionnaire des données • description des grilles et navigation • description des traitements • description des interfaces Charges et délais de réalisation
Étape 3 : Rapport de Conception	- Rapport de conception • Actualisation éventuelle de la Lettre de mission	MOA	* Comité de Pilotage du projet	- description de la solution et de sa mise en œuvre (formation, documentation, réalisation, tests, généralisation, déploiement, communication ...) • confirmation du planning détaillé
Étape 4 : Réalisation.	Dossier de paramétrage fonctionnel (livré au début de l'étape de réalisation)	MOA	MOA/MOE	Structure du paramétrage et contenu
	Programmes et documentation associée • Jeux d'essai (fournis avant les tests unitaires)	MOE		Installation des composants logiciels (paramétrage technique ...)
	- Dossier d'exploitation	MOA		Mise en exploitation
	- Demande de mise en exploitation	MOE		Administration
	- Dossier de tests unitaires incluant le compte-rendu de tests unitaires	MOE		Descriptif des tests unitaires et compte-rendu de test
	- Dossier de recette incluant le compte-rendu de recette provisoire	MOA		Descriptif des cas de recette et Compte-rendu de recette
	- Procès Verbal de Recette co-signé MOA/MOE	MOA/MOE		
	- Dossier " Conduite du changement "	ORGA		Description des postes de travail et des tâches, définition des plans de formation,
	- Procédures et modes opératoires	MOA/ORGA		
	- Manuel utilisateurs	MOA		Qui fait Quoi ? Comment ?
	- Support de formation	MOA		Guide de saisie et de consultation
Étape 5 : Mise en place ou Généralisation	- Bilan de projet • Recette définitive	MOA MOA	MOA	

MANAGER

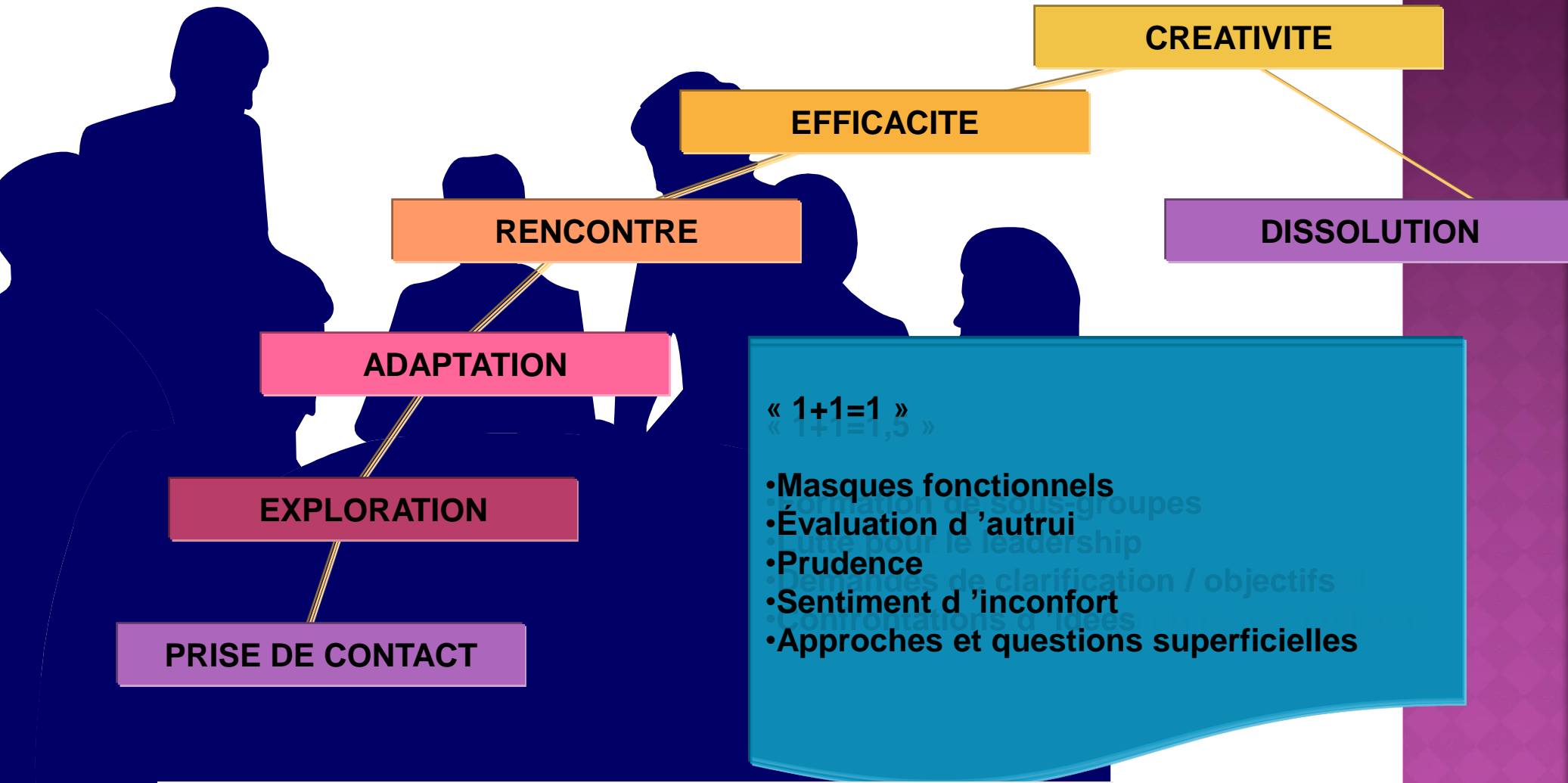
une

Equipe

Projet

Open'Act

LES PHASES DE MATURITÉ D'UNE ÉQUIPE



LA PRODUCTION DU GROUPE

Phases

1. PRISE DE CONTACT

2. EXPLORATION

3. ADAPTATION

4. RENCONTRE

5. EFFICACITE

6. CREATIVITE

7. DISSOLUTION

Niveau d'efficacité

Planification de tâches simples et à court terme

Planification, clarification des objectifs, réalisation de tâches plus complexes sur le court terme

Planification de tâches plus complexes sur le long terme

Réévaluation des besoins et objectifs.
Décisions approfondies

Planification très approfondie, processus efficaces et décisions de qualité

Évaluations justes, découvertes, solutions innovatrices, mise en question de la compétence de l'organisation.

Approche relationnelle, respect profond des membres, capacité à travailler en groupe

LE TEMPS DE MATURATION

1. PRISE DE CONTACT

2. EXPLORATION

3. ADAPTATION

4. RENCONTRE

5. EFFICACITE

6. CREATIVITE

7. DISSOLUTION

2 JOURS

Les 3 premières étapes peuvent être franchies rapidement.

VARIABLE, PARFOIS X ANNEES

Tout dépend des obstacles rencontrés et des ressources mises en place pour les traiter

CONTINUE

Les membres se rencontrent et travaillent uniquement au niveau rationnel

On travaille en combinant efficacement les registres rationnel et affectif

Le niveau affectif est positif

ACTIONS & COMPORTEMENTS FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

1. PRISE DE CONTACT

Travail en sous-groupes -Présentation projet – attentes individuelles – contributions attendues

2. EXPLORATION

Apport méthodologique important, régulation des échanges -Tour de table - Matrice des responsabilités, définition procédures & règles de fonctionnement

3. ADAPTATION

4. RENCONTRE

Mise au vert, dîner, pots...
Team building

5. EFFICACITE 6.CREATIVITE

« Re-challenger » équipe, « surprendre » et
« provoquer »

Management et animation formels :
respect règles & principes de management

Management informel

LE SUIVI DU PROJET

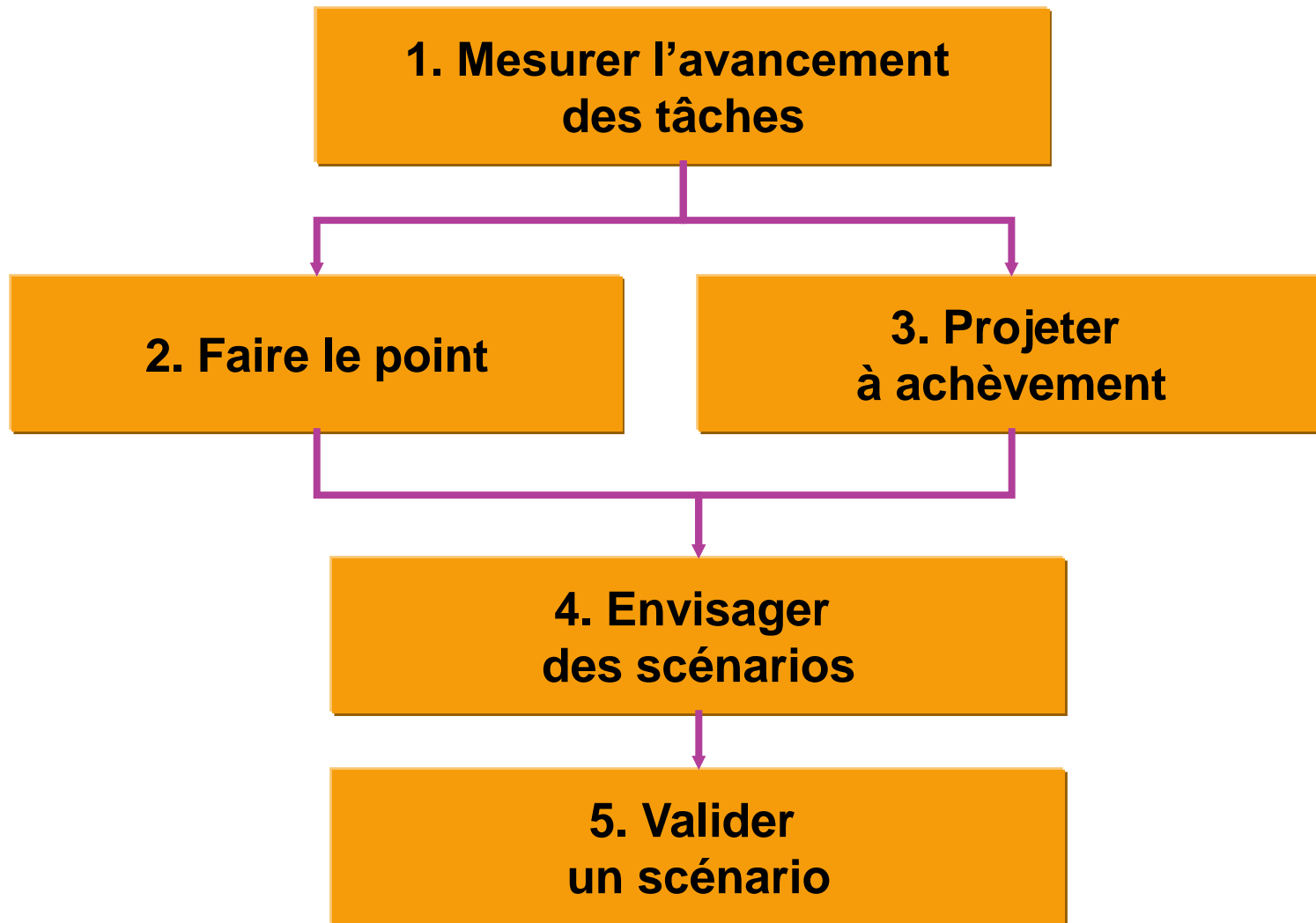
Fiche Action
Suivi de projet

Suivi du chemin *critique* tique



Point d'avancement
avec comité de pilotage

LE PROCESSUS DE SUIVI & CONTRÔLE : DÉLAIS



FAIRE FACE À UN RETARD

RENEGOCIER LES DELAIS

↗ Conflits ↗ Délais autres projets

COMPRIMER LE PLANNING

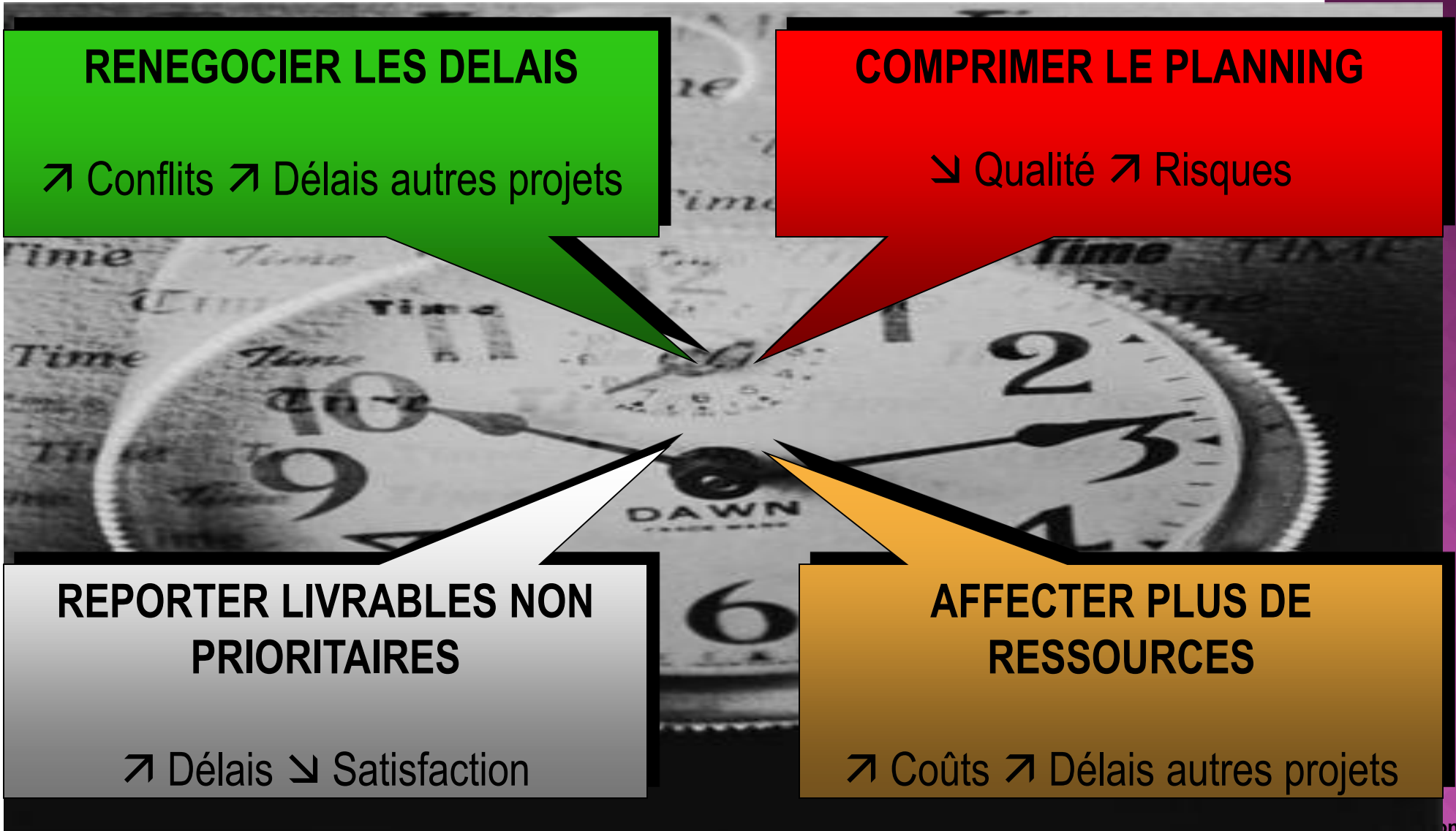
↘ Qualité ↗ Risques

REPORTER LIVRABLES NON PRIORITAIRES

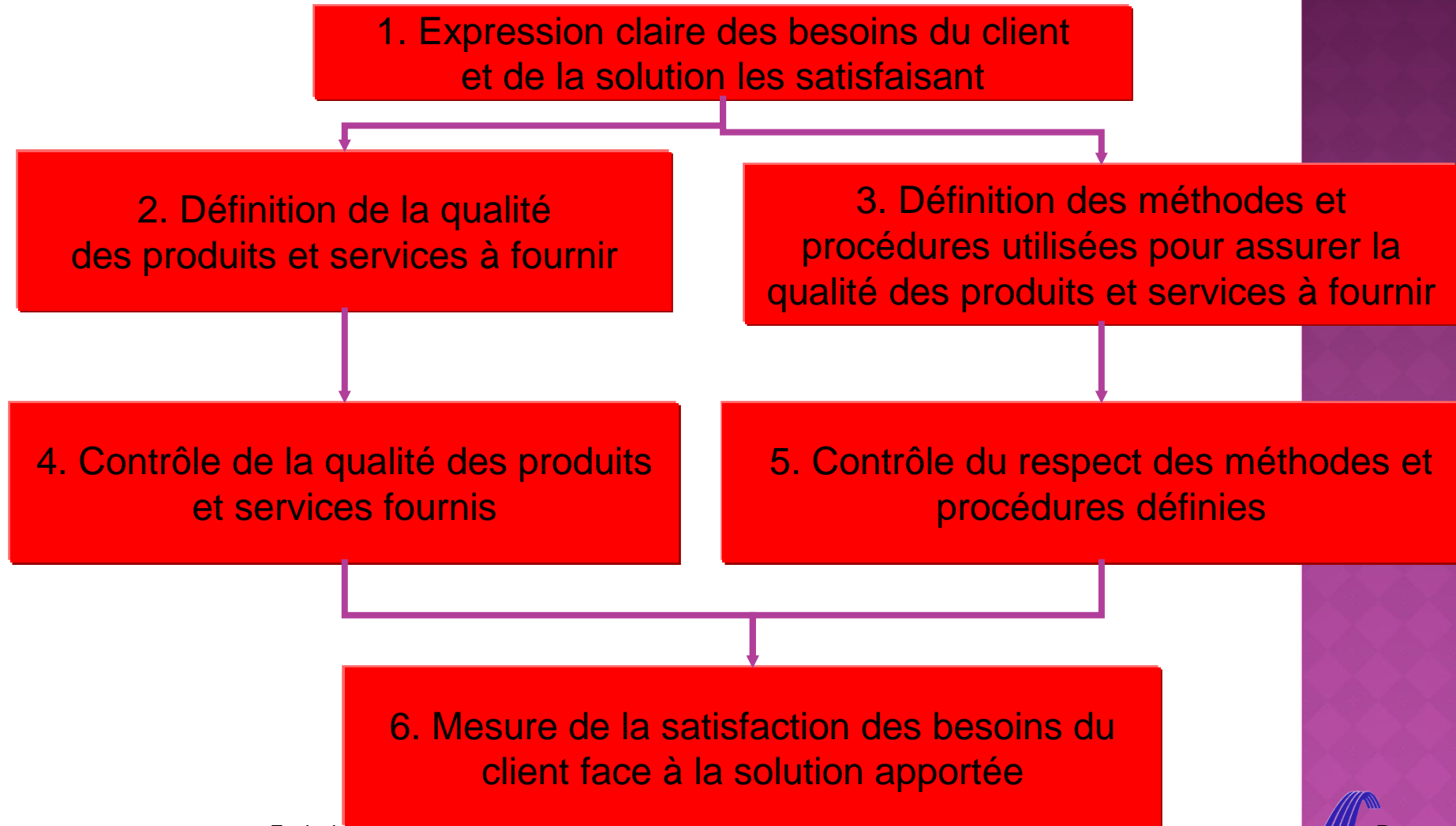
↗ Délais ↘ Satisfaction

AFFECTER PLUS DE RESSOURCES

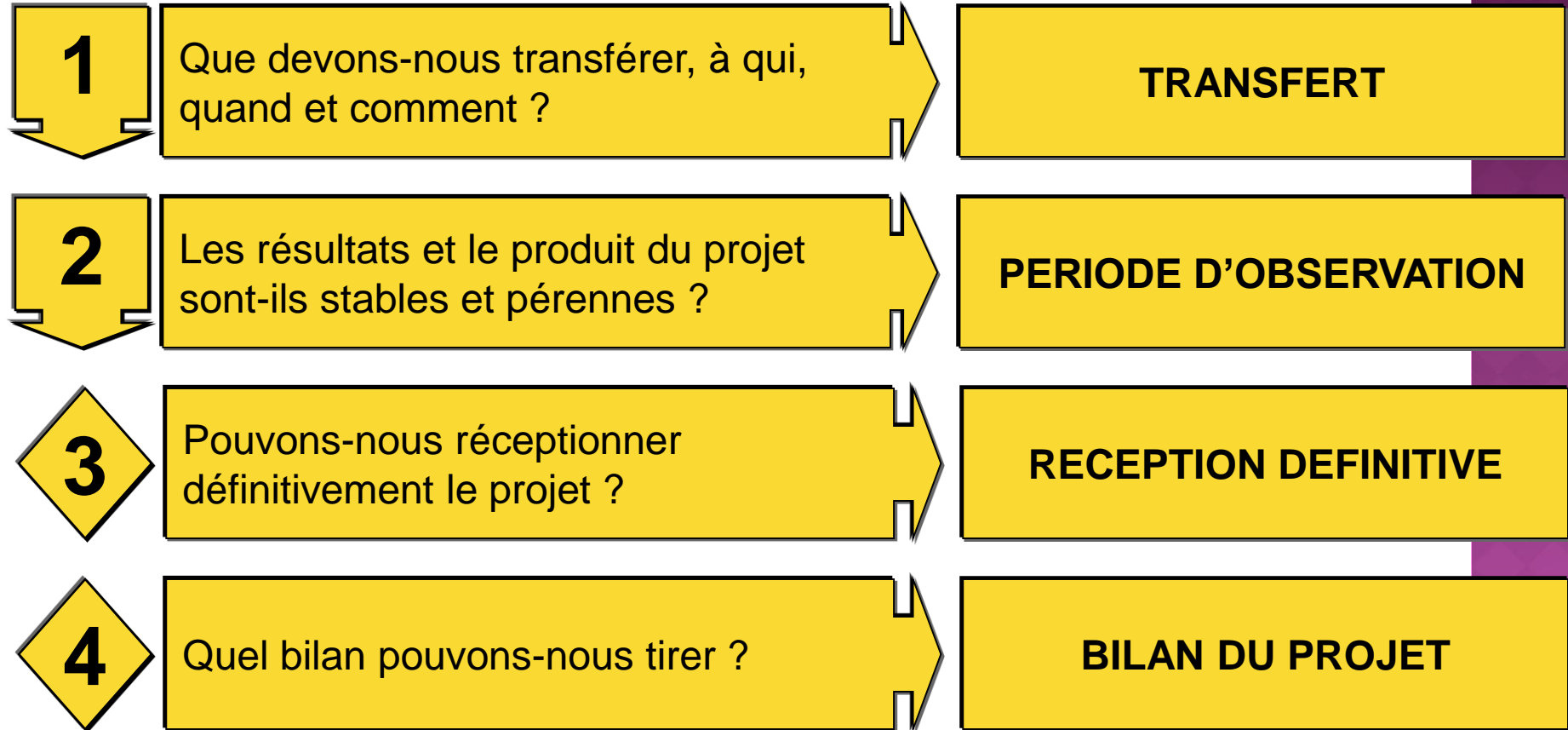
↗ Coûts ↗ Délais autres projets



LE PROCESSUS DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ



CONCLURE LE PROJET



SYNTHESE

- ◉ *La gestion de projet ou conduite de projet est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet.*
- ◉ *Gérer et animer un projet, être chef de projet c'est d'abord savoir en négocier l'objectif mais aussi mettre en œuvre les compétences et outils de l'analyse fonctionnelle, de planification (WBS, OBS, matrice RACI, PERT, Gantt), gérer un budget, maîtriser des risques, animer et motiver une équipe-projet tout cela en conciliant les intérêts du maitre d'ouvrage et des parties prenantes.*
- ◉ *Les livrables doivent être clairement définis pour un résultat conforme à des normes de qualité, pour le moindre coût et dans le meilleur délai possible*

Ceux qui..	Sont les...
... demandent, payent, utilisent, ou décident d'arrêter le projet	<i>Client, maitre d'ouvrage, commanditaire, bailleur</i>
... pilotent le projet	<i>Chef de projet, maitre d'œuvre...</i>
... réalisent le projet	<i>Equipe-projet : chef de projet, acteurs projet, prestataires, consultants...</i>
... sont concernés p.e. soutiennent ou s'opposent au projet sans y travailler	<i>Utilisateur final, population-cible, responsable de la maintenance ...</i>