

LE DECOUPAGE DES PROJETS EN PHASES : LE PHASAGE DES PROJETS

Tout projet passe par une phase amont où se fixent les grandes orientations et où se déterminent les contraintes et les moyens, puis par une phase de gel qui verrouille une option et, enfin, par une phase de développement qui se pilote. Il existe des outils de gestion pour chacune des phases. Le projet est une activité qui se jalonne. Les jalons sont des repères prédéterminés où l'avancement du projet est collectivement vérifié.

PHASES	DESCRIPTION
Amont	La phase d'opportunité, d'émergence, l'amont ou l'avant-projet, est une période exploratoire de formulations multiples et d'évaluations des scénarios. Cette phase amont conclut (ou pas) à la naissance du projet. Avec elle, on passe du brassage d'idées à l'idée du projet
Gel	Cette phase consiste à verrouiller un ou quelques-uns des choix multiples issus la phase précédente. Le projet est alors conçu et analysé en détail.Ce référentiel est généralement contractualisé dans un cahier des charges. A la fin de cette phase, le projet rentre dans l'irréversible, ou dans une réversibilité très coûteuse.
Réalisation	Cette étape du processus de gestion des projets correspond à l'étape d'exécution effective du travail. C'est aussi le moment où le plan établi dans la charte du projet est mis en application. Les tâches sont affectées à chacun des membres de l'équipe et les choses sérieuses commencent Cette phase de passage à l'acte comprend la gestion des coûts, des délais, de la qualité, des équipes, des risques.....
Clôture	Le temps est venu de clôturer votre projet. Cette étape comprend la finalisation des tâches, la remise des livrables aux participants et parties prenantes, la finalisation des rapports de mesures des performances (KPI) et la tenue d'une session de bilan avec les membres de l'équipe.

LES PHASES D'UN PROJET

A- PHASE PREPARATOIRE

1°- ETUDE PREALABLE

2°- ETUDE DE FAISABILITE

3°- ANALYSE FONCTIONNELLE

4°- ETUDE D'ADEQUATION

5°- CONSTITUTION DU DOSSIER DE RECETTE

Introduction

Cette phase permet de prendre conscience du projet puis d'étudier l'objet du projet pour s'assurer que sa mise en œuvre est pertinente et qu'il entre dans la stratégie de l'entreprise. Cette phase doit se conclure par la mise au point des documents formalisant le projet et indiquant les conditions organisationnelles de déroulement du projet.

Cette phase préparatoire consiste à analyser et étudier la demande projet.

C'est à la fin de cette phase que nous aurons toutes les infos nécessaires pour commencer la réalisation du projet.

Quels sont les objectifs du projet, le périmètre, les besoins des utilisateurs ?

Quelles fonctionnalités retenir ?

1°- ETUDE PREALABLE

L'étude préalable a un double objectif, en effet cette étude s'articule autour de deux axes :

- Une première expression des besoins doit être formulée
- La pertinence et la fiabilité de la demande et de son concept doivent être évaluées.

Plusieurs facteurs sont en prendre en compte et à définir : les enjeux du projet, les objectifs globaux du projet les grandes fonctionnalités, le périmètre du projet (utilisateurs cibles) et les contraintes associés à chacun de ces éléments.

Une fois que tous les besoins ont été identifiés et le projet défini, il faut évaluer la pertinence et la fiabilité du projet. Cette étape permet d'étudier la demande projet et de déterminer si le concept est fiable en terme opérationnel et organisationnel.

L'objectif est de valider la demande des utilisateurs par rapport à la stratégie et aux objectifs généraux de l'entreprise.

Acteur : MOA

Entrant : Besoin

Sortant : Livrable : Note de cadrage (Rapport d'étude préalable) L'étude d'opportunité conduit à la rédaction d'un document nommé : Note de cadrage (véritable acte de naissance du projet) validé par le comité de pilotage du projet (et éventuellement les instances décisionnelles selon l'enjeux du projet).

2°- ETUDE DE FAISABILITE

L'étude de faisabilité vise à analyser la faisabilité économique, organisationnelle et technique du projet.

A partir de l'analyse des besoins, il est possible de procéder à une estimation grossière du coût d'investissement et de fonctionnement du projet (en terme de moyens humains et matériels), des délais envisagés et des éventuels retours sur investissement RSI. (en anglais ROI : Return On Investment).

En fonction de ces estimations, les instances décisionnelles peuvent déterminer si le projet est faisable ou non. L'étude de faisabilité conduit à envisager plusieurs scénarios. Chaque scénario envisagé permet d'évaluer les risques pesant sur le projet. Il faut étudier pour chaque scénario la faisabilité technique, organisationnelle et économique.

Une fois que différentes solutions ont été envisagées il faut choisir celle qui sera retenue pour la suite du projet. Il faut ensuite rédiger les documents suivants :

Le planning prévisionnel – Budget prévisionnel – Le suivi des risques et des actions Ces documents intègrent le Dossier de suivi de projet qui vivra jusqu'à la fin de réalisation du projet.

Acteur (s) : MOA / MOE

Entrant : Note de cadrage

Sortant : Dossier de suivi – Rapport de faisabilité

3°- ANALYSE FONCTIONNELLE

L'analyse des besoins combinée à l'étude de faisabilité ne porte que 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 s'entendent sur le document contractuel.

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 solution. L'analyse fonctionnelle des besoins permet ainsi de dégager les fonctionnalités nécessaires de l'ouvrage. Cette analyse aboutie à la mise au point d'un document définissant fonctionnellement le besoin (indépendamment de toutes solutions techniques). Ce document est appelé cahier des charges fonctionnel. Le CDCF permet à la MOA d'exprimer son besoin de manière fonctionnelle ainsi que de clarifier les contraintes imposées à la MOE.

Acteur : MOA

Entrant (s) : Note de cadrage et le Rapport de faisabilité

Sortant : CDCF

4°- ETUDE D'ADEQUATION

A la fin de l'analyse fonctionnelle, le cahier des charges créé est transmis à des prestataires comme appel d'offres.

Les prestataires doivent fournir des réponses selon les modalités décrites dans le cahier des charges. Les réponses sont analysées à l'aide de la grille d'évaluation de l'appel d'offres afin de choisir un prestataire en fonction des différents critères.

A la suite de ce choix, un contrat de projet est rédigé avec toutes les modalités qui lient le client et le réalisateur.

La MOA et la MOE rédigent ce document, et la MOA le valide.

Acteurs : MOA /MOE

Entrant : CDCF

Sortant : Contrat de projet

5°- CONSTITUTION DE DOSSIER RECETTE

Elle commence dès la fin de l'analyse fonctionnelle. En effet, le CDCF est le premier document nécessaire à la constitution du dossier de recette. Cette phase est constituée de deux sous tâches :

- les spécifications
- La définition des scénarios

Le CDCF est l'entrant permettant la réalisation de la 1ère sous tâche tandis que les spécifications détaillées permettent de définir les scénarios.

Acteurs : MOA / MOE

Entrant : CDCF

Spécifications détaillées

Sortant : Dossier de recette

B- PHASE DE REALISATION

1°-PLANIFICATION : SDP- PERT et Diagramme de GANTT

2°-REALISATION (programmation)

3°-VALIDATION

4°-DOCUMENTATION

Introduction

Il s'agit de la phase opérationnelle de création de l'ouvrage. Elle est menée par la MOE en relation avec la MOA. Cette phase commence par la réception du CDCF et se clôture par la livraison du produit.

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.

C'est l'activité qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges et à déterminer les profils nécessaires à leur réalisation. La planification est incontournable pour la gestion de projets car elle permet de :

- Recenser les tâches à réaliser
- Définir les travaux à réaliser
- Fixer les objectifs

- Maîtriser les moyens
- Diminuer les risques
- Suivre les actions en cours
- Rendre compte de l'état d'avancement du projet

Une tâche est une action à mener pour aboutir à un résultat. A chaque tâche définie, il faut associer :

- un objectif précis et mesurable
- des ressources humaines, matérielles et financières adaptées
- une charge de travail, exprimée en nombre de jour homme (JH ou MH=mois homme)
- une durée ainsi qu'une date de début et une date de fin.

Dans le cadre du planning, les tâches sont reliées entre elles par des relations de dépendance

Planning :

C'est l'indispensable outil de la planification.

Correspond aux dates pour réaliser les activités, identifier les jalons et atteindre les objectifs du projet.

Les objectifs du planning :

- Déterminer si les objectifs sont réalisés ou dépassés § Suivre et communiquer l'avancement du projet
- Affecter les ressources aux tâches

Comment planifier un projet ?

Planifier les activités :

- Définir les lots de travail
- Ordonnancer logiquement les activités

Planifier les ressources

- Estimer les paramètres (durée, effort, travail, ressources, coûts)
- Affecter et niveler les ressources
- Optimiser les échéances

Planifier les contrôles et les imprévus

(Identifier les points de contrôle – établir le plan préventif et le plan réactif)

Suivi du projet

Doit permettre d'effectuer un comparatif entre le prévu et le réel. La réussite d'un bon suivi de projet tient en la disponibilité d'informations fiables au niveau du chef de projet sur : Les charges consommées, les reports d'échéance et les coûts

§ L'estimation du reste à faire

§ Les difficultés rencontrées

LE DIAGRAMME DE PERT

LE DIAGRAMME DE GANTT

LA REALISATION= PROGRAMMATION

LA 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. 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.

LA 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.

La documentation joue un rôle très important dans un projet.

D'abord sur le plan technique puisque c'est grâce aux dossiers techniques que l'organisme peut assurer la maîtrise de la solution développée, puis sur un plan fonctionnel puisque c'est au moyen des manuels d'utilisation que le produit pourra être exploité. Un projet doit produire donc un jeu de 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.

La documentation joue un rôle très important dans un projet.

C- PHASE DE CLOTURE

Processus qui consiste à finaliser toutes les activités du projet afin d'achever formellement le projet. PMBOK 6ème Edition

- S'effectue une fois que le client a accepté le produit, c'est-à-dire l'extrant du projet.
- Pour terminer un projet, il faut concrétiser la production d'un ensemble de pièces.

La clôture inclut les éléments clés suivants :

Clôture administrative :

- Approbation écrite du livrable par le client à qui il est destiné
- préparation de toute la documentation liée au projet (technique – historique- archivage...)

Identification des leçons apprises

- Identifier et documenter les difficultés rencontrées ou dégager certaines pratiques qui émergent du projet ;

La clôture du projet est marquée par :

- l'acceptation du livrable par le propriétaire du projet,
- la production d'un Rapport final de gestion du projet et éventuellement
- un Rapport d'évaluation de fin de projet.
- Installer les programmes sur leur environnement réel.
- informer-préparer-former et encadrer les utilisateurs.
- Résultats vs Objectifs préétablis
- Mesures prises pour assurer le transfert
- Documentation finale

EVALUER LE PROJET

- Forces et faiblesses du projet et de l'équipe
- Compétences techniques des ressources du projet

Compétences de gestion du chargé de projet

Les livrables sont les pièces qui constituent le résultat du projet :

- Fichiers de code source
- Programmes d'installation - Procédures.....

Fichiers sur support physique : CD Rom, Disque Dur, clé USB

Procédures et documents imprimés dématérialisés

- Penser aux futures évolutions possibles.

Nécessité d'avoir fait une bonne documentation pour faciliter la maintenance et les évolutions futures.

Après les livrables, il y a les modalités de livraison qui explicitent les conditions dans lesquelles les pièces sont mises à disposition.

Les procédures de livraison exigent parfois la production d'un bon de livraison (BL), document imprimé ou informatique qui doit être approuvé.

- Le pilote

Phase de pré-production où seuls certains utilisateurs qualifient le nouveau système.

Les utilisateurs pilotes sont chargés d'épauler par la suite leurs collègues lorsque la solution est déployée à l'ensemble des utilisateurs

- La formation

Plusieurs formations sont conçues pour expliquer le fonctionnement de la solution.

Les formations sont souvent élaborées pendant la phase pilote ; ceci permet d'ajuster leur contenu aux dernières évolutions techniques du logiciel mais aussi de tenir compte des remarques formulées par les premiers utilisateurs.

- Le support

Assiste les utilisateurs dans leur exploitation de la solution logicielle.

- La maintenance

Lorsque le logiciel a été mis en production, il entre en phase de maintenance

- Bilan du projet

C'est la phase dans laquelle est effectuée le bilan du projet ainsi que la capitalisation acquise pendant le déroulement du projet.

- La Conduite du changement

Lorsque le projet a été livré, et que le logiciel a été mis à la disposition des utilisateurs, débute une phase de conduite du changement. Qu'il s'agisse d'une nouvelle solution ou d'une évolution d'un logiciel existant, les personnes impliquées dans son exploitation vont devoir apprendre à s'en servir.