

Gestion de projet

Sommaire

I - Clarification.....	5
A - Analyse de la demande.....	6
Outil 1 : Lettre de mission.....	6
Outil 2 : Cahier des charges.....	8
B - Traduction de la demande.....	11
Outil 1 : Note de clarification.....	12
Outil 2 : Processus projet.....	15
C - Analyse de l'environnement humain.....	17
Outil 1 : Sociogramme des types de relations.....	18
Outil 2 : Sociogramme des niveaux d'alliances et d'oppositions.....	19
Outil 3 : Grille d'analyse stratégique.....	20
D - Formalisation du besoin.....	22
Outil 1 : Organigramme Produit.....	22
II - Organisation.....	25
A - Caractérisation des tâches.....	26
Outil 1 : Organigramme des tâches.....	26
Outil 2 : Fiche de tâche.....	27
B - Constitution de l'équipe projet.....	31
Outil 1 : Organigramme projet.....	32
Outil 2 : Tableau des ressources.....	33
C - Planification.....	34
Outil 1 : Diagramme de Gantt.....	35
D - Elaboration du budget prévisionnel.....	37

Outil 1 : Budget Prévisionnel.....	38
E - Analyse des risques.....	40
Outil 1 : Méthode AMDEC.....	40
F - Organisation de la communication.....	43
Outil 1 : Plan de communication.....	43

III - Réalisation.....46

A - Suivi de l'avancement de projet.....	47
Outil 1 : Tableau de suivi d'avancement.....	47
Outil 2 : Tableau de contrôle budgétaire.....	50
Outil 3 : Planning de suivi.....	52
B - Management de l'équipe projet.....	53
Outil 1 : Plan de négociation.....	53
Outil 2 : Ordre du jour.....	56
Outil 3 : Réunion de suivi de projet.....	57
Outil 4 : Compte-rendu de réunion.....	58
C - Communication autour du projet.....	60
Outil 1 : Tableau de bord.....	60
Outil 2 : Organisation d'une revue de projet.....	62
D - Gestion des modifications.....	64
Outil 1 : Fiche de suivi de modification.....	65

IV - Clôture.....67

A - Animation de la réunion de fin de projet.....	68
Outil 1 : Plan de réunion de fin de projet.....	69
Outil 2 : Compte-rendu de réunion de fin de projet.....	71
B - Promotion du projet.....	72
Outil 1 : Présentation finale.....	72
C - Archivage de la communication.....	74
Outil 1 : Note d'archivage.....	74

V - Glossaire.....	76
--------------------	----



Clarification

En amont de la "Phase de Clarification" le projet a déjà une histoire (*étude de faisabilité*¹⁰, etc.). Cette phase d'avant projet a été menée par le *maître d'ouvrage*¹⁵, qui délègue à présent la responsabilité de la mise en oeuvre de ce projet au *maître d'oeuvre*¹⁴. Il convient alors, pour ce maître d'oeuvre, plus couramment appelé *chef de projet*⁴, de définir la partie opérationnelle de ce projet.

Objectifs

Clarifier le *produit du projet*²³ et les grandes lignes organisationnelles de son élaboration par :

- une analyse détaillée de la demande,
- une traduction des objectifs en termes plus opérationnels.

Intérêt

- Cerner l'étendue du projet en formalisant un certain nombre de documents,
- Valider avec le maître d'ouvrage une définition claire et commune du produit du projet,
- Mettre en place les bases qui permettront d'organiser la réalisation de ce produit.

A - Analyse de la demande

La décision de réaliser le projet a été prise suite à une **étude de faisabilité**¹⁰. Le **maître d'ouvrage**¹⁵ vous a confié la responsabilité de ce projet

Objectifs

Analyser la demande du **client**⁵ en formalisant ou en complétant le **cahier des charges**².

Remarque :

Le maître d'ouvrage, initiateur du projet, représente le client de ce projet. Ce client peut être interne ou externe à votre entreprise.

Conseil :

Une lettre de mission doit officialiser votre nomination en tant que **chef de projet**⁴. Ce document n'est pas nécessairement d'usage courant au sein de votre organisme. Si tel est le cas, vous pourrez soumettre le modèle que nous vous proposons au maître d'ouvrage.

Actions

→ Réceptionner la lettre de mission

Pour disposer d'un document qui détermine les résultats attendus et le périmètre d'action du **chef de projet**⁴.

→ Vérifier la cohérence, l'exhaustivité, la pertinence et la validité du cahier des charges

Pour s'assurer que ce document pourra servir de base à une réalisation sans encombre.

→ Effectuer, en collaboration avec le client, les modifications qui s'imposent

Pour s'assurer que la définition du projet est partagée par les deux parties (maîtrise d'ouvrage/ maîtrise d'oeuvre).

→ Valider le nouveau cahier des charges avec le maître d'ouvrage

Pour contractualiser la demande.

Outils

Outil 1 : Lettre de mission

Explication :

La lettre de mission sert à définir la nature du projet, ses interlocuteurs principaux, à préciser les responsabilités confiées au **chef de projet**⁴, les résultats attendus et les moyens mis à sa disposition.

 **Attention :**

Il est important que le chef de projet prenne connaissance du type de pouvoir dont il dispose pour mener à bien le projet.

 **Attention :**

La lettre de mission est normalement émise par le *maître d'ouvrage*¹⁵ dès le lancement du projet. Si tel n'est pas le cas, le chef de projet peut en rédiger une et la proposer.

Lettre de mission

A. Organisme client

1. Identification

- Décrire et localiser l'organisme (nom, raison sociale, adresse, etc.)

2. Interlocuteurs

- Identifier les acteurs principaux de l'organisme client (maître d'ouvrage, responsable projet, etc.), leurs fonctions au sein du projet et les moyens permettant de communiquer avec eux (téléphone, fax, mail, etc.)

B. Nature du projet

1. Type de projet

- Indiquer le type générique du produit à réaliser dans le cadre du projet.

 **Exemple :**

Site internet, organisation d'une conférence, etc.

2. Origine et objectif du projet

- Définir en quelques lignes les raisons qui ont amené le client à lancer le projet ainsi que l'objectif général de ce dernier.

3. Délais

- Donner la date prévisionnelle de fin de projet.

C. Moyens mis à disposition

1. Budget

- Indiquer le budget alloué pour la réalisation du projet.

2. Réserve budgétaire pour aléas

- Penser à négocier, dès le lancement du projet, des provisions de délais

et de coûts pour faire face aux aléas (ordre de grandeur : entre 5 et 10 % du référentiel en général, 30 % pour un projet très novateur).

3. Intervenants affectés au projet

- Identifier les acteurs principaux qui interviendront dans le cadre du projet.

4. Moyens matériels

- Indiquer les moyens matériels mis à disposition (locaux, moyens informatiques, etc.)

D. Responsabilité - autonomie

- Indiquer de qui dépend le chef de projet et à qui il doit rapporter.
- Indiquer quels types de décisions peuvent être prises de façon autonome par le chef de projet et spécifier pour quels types de décisions il doit référer à la hiérarchie.
- Indiquer sous quelle forme et à quelle fréquence le chef de projet doit rapporter aux personnes mentionnées.
- Indiquer quel est le pouvoir du chef de projet sur les autres intervenants qui vont être affectés au projet.

Remarque :

Dans une organisation de type matricielle, le chef de projet est responsable de l'atteinte des objectifs du projet mais n'a pas de pouvoir hiérarchique sur les membres de l'équipe projet.

E. Authentification

- Date et signature du chef de projet et du maître d'ouvrage.

Outil 2 : Cahier des charges

Explication :

Un cahier des charges est un document contractuel, produit par le client, qui engage le chef de projet (prestataire) vis-à-vis du client (interne ou externe).

Intérêt

- Exprimer le besoin du client.
- Préciser les objectifs à atteindre.
- Expliciter les contraintes.
- Constituer un document de référence.

Attention :

Il est indispensable de disposer d'un cahier des charges complet avant d'entamer la réalisation.

⚠ Attention :

Le cahier des charges doit être validé et signé par les deux parties.

Cahier des charges

A. Introduction

1. Contexte

- Décrire brièvement l'environnement dans lequel s'inscrit le projet (stratégie, enjeux, domaine, etc.)

2. Historique

- Il est possible de donner un bref historique du contexte dans lequel s'inscrit le projet si cela est pertinent.

B. Description de la demande

1. Les objectifs

- Définir les résultats que le projet doit atteindre.

✚ Méthode :

Un énoncé d'objectif doit comporter un verbe d'action à l'infinitif et un objet.

✎ Exemple :

Diffuser un corpus de connaissance assimilable par toute personne de niveau Bac + 4.

2. Produit du projet

- Proposer une description générale de ce produit.

3. Les fonctions du produit

- Lister et justifier les principales fonctionnalités du produit.

4. Critères d'acceptabilité et de réception

- Formuler des indicateurs précis qui permettent de mesurer si les objectifs de performance du produit sont atteints.

✎ Exemple :

Le produit doit répondre à la norme XX0.

C. Contraintes

1. Contraintes de coûts

- Spécifier le budget alloué au projet.

2. Contrainte de délais

- Spécifier la date de livraison du produit et les éventuelles **échéances**⁸ intermédiaires.

3. Autres contraintes

- Spécifier les éventuelles autres contraintes à prendre en compte dans le cadre du projet (normes techniques, clauses juridiques, etc.)

D. Déroulement du projet

1. Planification

- Représenter l'articulation des grandes phases du projet et des principaux **jalons**¹¹.

2. Ressources

- Lister les ressources humaines et matérielles que le client peut mettre à la disposition du prestataire.

E. Authentification

- Date et signature du chef de projet et du maître d'ouvrage.

F. Annexes

- Lister et joindre au cahier des charges les éventuels documents que le client peut mettre à disposition.
-

B - Traduction de la demande

Vous venez d'officialiser votre désignation et d'analyser la demande du client formalisée par le cahier des charges. Il vous faut désormais traduire cette demande en termes opérationnels.

Objectifs

Traduire la demande du client en formalisant une [note de clarification](#)¹⁶.

Attention :

Par opposition au cahier des charges, la note de clarification est un document à usage purement interne.

Conseil :

Elle peut comporter en annexe une présentation des grandes phases de la réalisation du projet.

Actions

→ Définir les objectifs du projet

Pour traduire les objectifs indiqués dans le cahier des charges en [objectifs opérationnels](#)¹⁷, plus concrets.

→ Spécifier les rôles et responsabilités des acteurs impliqués

Pour éviter les ambiguïtés dès le lancement du projet.

→ Décrire les produits du projet

Pour vérifier l'adéquation entre la demande et la proposition de réponse.

→ Décrire l'environnement du projet

Pour préciser dans quel contexte il s'inscrit et mettre en évidence les principaux risques encourus.

→ Spécifier les contraintes

Pour clarifier l'ensemble des contraintes de délais, coûts et performances, et mettre en évidence leur poids respectif.

→ Elaborer un macro-planning sous la forme d'un processus projet

Pour donner une représentation de l'articulation des grandes phases du projet.

Outils

Outil 1 : Note de clarification

Explication :

La note de clarification est un document de référence pour l'équipe projet. Elle précise les caractéristiques du projet en termes d'objectifs à atteindre, de contraintes de délais, de coûts et de performance. Elle est diffusée en interne à toutes les personnes impliquées dans le projet.

Intérêt

- Traduire le cahier des charges en termes opérationnels
- Mettre à disposition de l'ensemble des **acteurs**¹ du projet un document synthétique de ses caractéristiques
- Valider une première représentation commune entre les différents acteurs du projet
- Disposer d'un document de référence qui permet de préparer le lancement du projet en informant les différents acteurs

Attention :

Le vocabulaire employé dans la note de clarification doit être simple pour pouvoir être compris par les différents acteurs. Il faut donc éviter d'employer des termes trop techniques ou trop spécifiques à la gestion de projet ou aux différents "métiers" impliqués dans le projet.

Remarque :

La note de clarification peut être déclinée en plusieurs versions : une version à l'usage personnel du chef de projet, une version à destination de son équipe, et enfin une version de communication plus large.

Explication :

Ce document est avant tout un outil de réflexion pour le chef de projet. Ce dernier ne doit donc faire preuve d'aucune autocensure lors de sa rédaction de façon à avoir une vision la plus claire possible du contexte global.

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**¹⁷ .

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*⁶).

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*¹² 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

Outil 2 : Processus projet

 **Explication :**

Le *processus*²² projet représente la succession des étapes principales de la réalisation du produit.

Intérêt

Offrir une représentation globale du déroulement du projet.

 **Attention :**

Le processus projet est indicatif, il est important de préciser qu'il n'engage ni le *maître d'ouvrage*¹⁵, ni le *chef de projet*⁴.

Processus projet

1. Lister les principales opérations nécessaires à la fabrication du produit

 **Conseil :**


Quand cela est possible, procédez par analogie en vous référant à des projets antérieurs similaires.

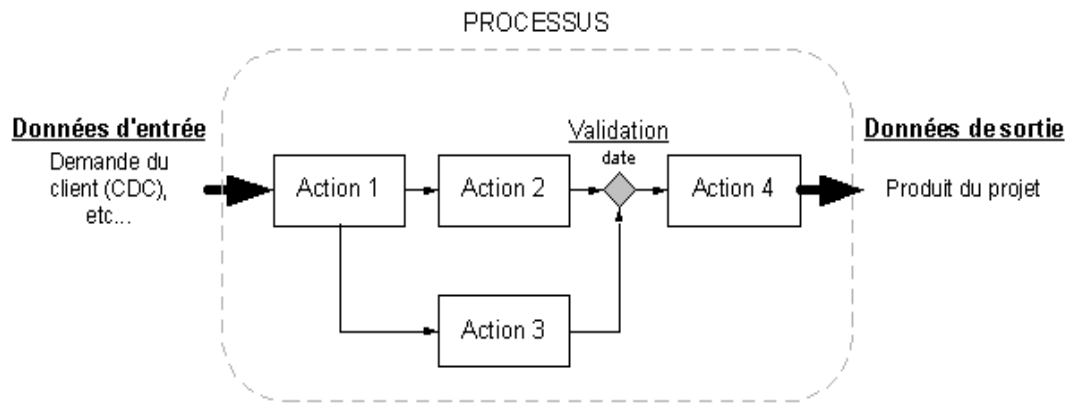
2. Lister les opérations de gestion du projet

 **Attention :**

Il est important de les articuler aux actions de production.

3. Lister les principales dates clefs du projet

-  Il s'agit de poser les *jalons*¹¹ qui ont fait l'objet d'une *planification*¹⁸ dès le lancement du projet.



C - Analyse de l'environnement humain

L'**étude de faisabilité**¹⁰ réalisée en amont du lancement du projet met en évidence le contexte économique, concurrentiel et technique du projet, mais intègre rarement le facteur humain. Or, ce facteur constitue un élément déterminant du contexte du projet. Il est donc pertinent pour le **chef de projet**⁴ de déterminer dans quelle mesure le changement introduit par le projet va modifier le comportement des personnes concernées.

Objectifs

Analyser l'environnement humain en formalisant une grille des stratégies d'**acteurs**¹.

Explication :

Un projet introduit par définition du changement. Il remet donc en cause la position des acteurs les uns vis-à-vis des autres, leur pouvoir dans l'organisation et leur autonomie. Ils vont donc développer des stratégies individuelles et collectives pour s'adapter à ce changement. Ces stratégies peuvent aussi bien être des leviers que des freins pour le projet.

Intérêt

L'analyse de l'environnement humain aide le chef de projet à anticiper les conséquences des stratégies que les acteurs sont susceptibles de mettre en oeuvre en réaction au changement.

Attention :

Ces stratégies et le nombre des acteurs évoluent au cours du projet. Il est donc important de renouveler régulièrement cette analyse.

Actions

→ Identifier et caractériser les types de relations entre les acteurs

Pour se donner une représentation de l'environnement humain du projet.

→ Analyser les enjeux du projet pour les acteurs

Pour mesurer l'impact du projet de leur point de vue.

→ Identifier les réactions possibles des acteurs

Pour déterminer les conséquences possibles pour le projet.

→ Concevoir des plans d'action relatifs aux réactions possibles des acteurs

Pour anticiper et gérer au mieux.

Outils

Outil 1 : Sociogramme des types de relations

Explication :

Le *sociogramme*²⁷ des types de relations est une représentation graphique de l'ensemble des acteurs qui ont été identifiés comme ayant un rôle déterminant pour le projet. Elle permet la visualisation de la fonction de chaque individu et de ses relations avec les autres acteurs.

Remarque :

Ces relations sont non seulement des relations "officielles" mais aussi des relations "officieuses".

Attention :

Les relations déterminantes pour le projet ne sont le plus souvent pas celles représentées par l'organigramme projet, autrement dit les relations "officielles".

Intérêt

- Mieux cerner la position de chaque acteur dans le réseau relationnel du projet
- Disposer d'une représentation visuelle qui facilite la production de la grille des stratégies d'acteurs

Sociogramme des types de relations

1. Lister l'ensemble des acteurs pressentis

Remarque :

La liste des acteurs est susceptible de changer au fur et à mesure de l'avancée du projet.

2. Caractériser le type de relation

Méthode :

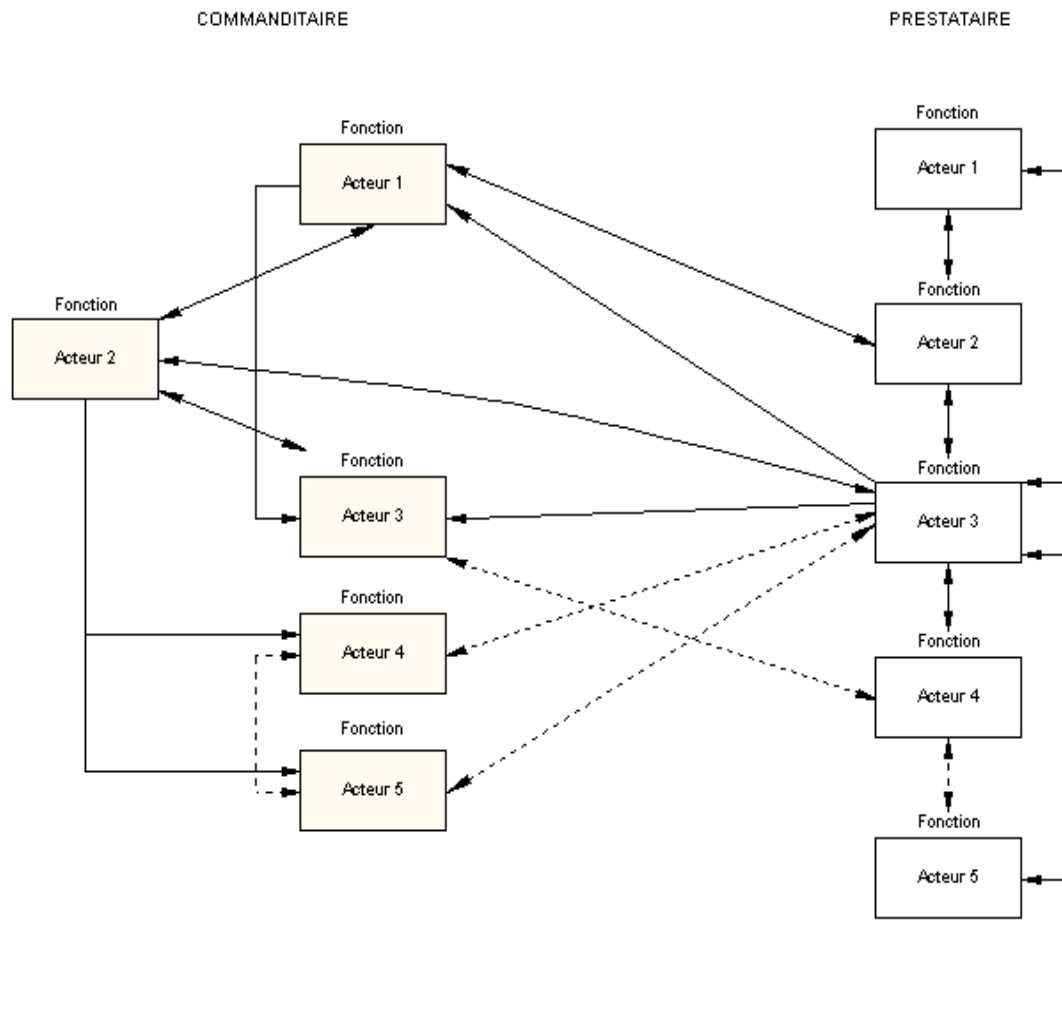
Utiliser une flèche pleine pour les *relations prescrites*²⁴, une flèche en pointillés pour les *relations réelles*²⁵.

Méthode :

Lorsque l'un des deux acteurs est toujours, ou presque, à l'origine de l'échange, utiliser une simple flèche.

Méthode :

Lorsque les acteurs sont à part égale à l'origine des échanges, utiliser une double flèche.



Outil 2 : Sociogramme des niveaux d'alliances et d'oppositions

Explication :

Le *sociogramme*²⁷ des niveaux d'alliances et d'oppositions est un tableau à double entrée qui représente les relations qu'entretiennent les *acteurs*¹ du point de vue qualitatif.

Intérêt

- Mieux cerner la position de chaque acteur dans le réseau relationnel du projet
- Disposer d'une représentation visuelle qui facilite la production de la grille des stratégies d'acteurs

Sociogramme des niveaux d'alliances et d'oppositions

1. Formaliser les relations d'alliances/ oppositions

✚ Méthode :

Symboliser les alliances fortes par : "++", les alliances par : "+", les oppositions par : "-" et les oppositions fortes par : "--".

Acteurs	A	B	C
A		A vis-à-vis de B	A vis-à-vis de C
B	B vis-à-vis de A		B vis-à-vis de C
C	C vis-à-vis de A	C vis-à-vis de B	

Outil 3 : Grille d'analyse stratégique

🔍 Explication :

La grille des stratégies d'acteurs complète l'analyse élaborée par les *sociogramme*²⁷ en formalisant les enjeux et les stratégies vraisemblables (acteur par acteur).

🔍 Explication :

Le sociogramme des types de relations permet de visualiser le réseau de relations humaines dans lequel s'inscrit le projet. Le sociogramme des niveaux d'alliances et d'oppositions permet de prendre conscience de la nature des relations que les acteurs du projet entretiennent entre eux. Ceci facilite la compréhension de leur comportement dans le cadre du projet ainsi que celle des enjeux qu'ils vont personnellement associer au projet. Il faut maintenant formaliser les enjeux du projet pour chaque acteur, en déduire le comportement vraisemblable étant donné ces enjeux et mettre en place un plan d'action adapté.

Intérêt

Etre en mesure d'élaborer des plans d'action pour "gérer au mieux" l'environnement humain du projet.

Grille d'analyse stratégique

1. Lister les acteurs

✚ Méthode :

Reprendre les listes utilisées pour les sociogrammes des types de relations et des niveaux d'alliances/ oppositions.

2. Caractériser les enjeux du changement

- Se demander en quoi le projet peut remettre en cause, pour chaque acteur, ses relations avec les autres acteurs : ce qu'il risque de perdre ou de gagner...

Acteur	Enjeux	Stratégie vraisemblable	Plan d'action
Acteur A	Enjeux du projet pour A	Comportement probable de A dans le cadre du projet.	Du chef de projet pour contrer ou encourager la stratégie de A

D - Formalisation du besoin

La **note de clarification**¹⁶ permet de préciser la demande et de donner une première description du **produit du projet**²³. Toutefois, avant de passer à la réalisation, il convient de détailler l'analyse du besoin.

Objectifs

Exprimer le besoin à travers un organigramme produit

Intérêt

Il s'agit de se donner une vision claire et adéquate du produit du projet à réaliser.

Attention :

Les contraintes de délais peuvent induire une tendance à passer directement à la réalisation. Le risque est de perdre du temps au cours de la réalisation par une définition des objectifs a posteriori.

Actions

→ Identifier correctement le problème posé

Pour donner une formulation adéquate du besoin.

→ Dresser la liste des fonctions à réaliser

Pour circonscrire les besoins fonctionnels du **produit du projet**²³.

→ Déterminer les critères de satisfaction du besoin

Pour disposer d'indicateurs en vue de l'évaluation.

→ Préciser la flexibilité

Pour déterminer quelles fonctions pourraient être négociées en cas d'exigences contradictoires.

→ Formaliser l'organigramme produit

Pour disposer d'un document de référence à faire valider par le client.

Outils

Outil 1 : Organigramme Produit

Explication :

L'organigramme produit est une représentation graphique du projet par une arborescence hiérarchique descendante. Cette représentation est élaborée à partir des fonctions identifiées pour le produit.

Organigramme Produit

A. Environnants du produit du projet

- Lister les différentes populations qui seront en interaction avec le produit lors de la vie de ce dernier.

B. Fonctions

- Lister les fonctions que le produit doit remplir pour satisfaire les besoins de chacun des **environnants**⁹.

Attention :

Ne pas confondre fonction et solution technique.

Conseil :

Pour définir une fonction, utilisez la formule suivante : "le produit du projet doit permettre à X de..."

Exemple :

"Le produit du projet doit permettre aux chercheurs d'extraire des données ré-exploitable."

C. Solutions

- Traduire les fonctions en termes de solutions.

Remarque :

A ce stade, les solutions choisies ne sont pas approfondies. Elles seront détaillées au cours de la conception. Certains choix pourront être remis en cause si d'autres solutions plus adaptées sont proposées par la suite.

Remarque :

Une fonction peut nécessiter la mise en oeuvre de plusieurs solutions. De la même façon, une solution peut remplir plusieurs fonctions.

Conseil :

Pour chaque fonction, il existe de multiples solutions. Ces solutions peuvent être d'ordre technique ou organisationnel. Le choix de l'une d'entre elles aura un impact sur la réalisation de produit (en termes de coûts, de délais, de performance et d'organisation pour cette réalisation) et sur l'utilisation du produit par la suite. Il est intéressant à ce stade de lister l'ensemble des solutions possibles afin d'effectuer un choix délibéré en tenant compte du contexte global.

Remarque :

La formalisation de l'ensemble des solutions possibles permettra une plus grande réactivité lors de la réalisation du produit en cas réajustement (réduction du budget, des délais, etc.)

Fonction	Solution
Reprendre la liste des fonctions	Associer les solutions permettant de remplir les fonctions

D. Classement des solutions

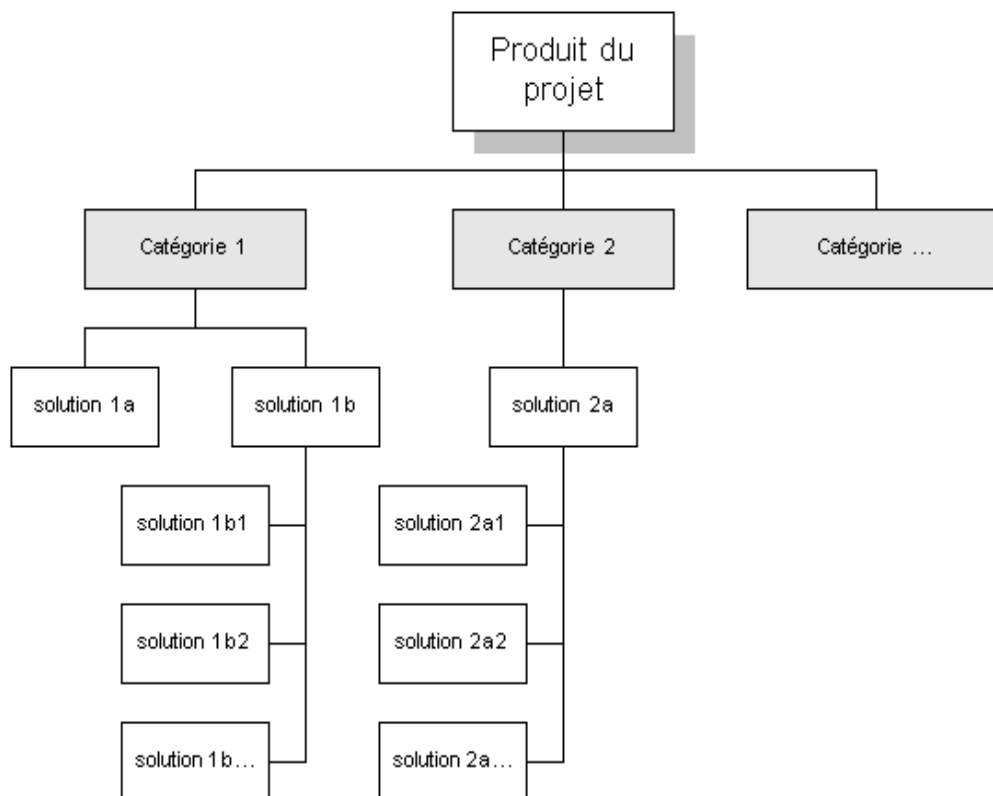
- Ordonner les solutions par catégorie.

Remarque :

Les catégories dépendront du domaine d'application du projet et de l'organisation que vous souhaitez mettre en place pour la réalisation.

E. Organigramme produit

- Représenter les informations sous la forme d'une arborescence descendante.





Organisation

A présent vous avez une vision claire du projet à mener et vous disposez de toutes les validations nécessaires pour mettre en place la réalisation du produit du projet, il convient donc de définir les **tâches**²⁹ et responsabilités à assigner aux différents acteurs qui collaboreront à cette réalisation.

Objectifs

Organiser les éléments constitutifs du projet en les analysant d'un point de vue chronologique, humain et matériel.

Intérêt

Examiner l'ensemble des éléments du contexte du projet afin d'en optimiser la réalisation et d'anticiper les dérives possibles.

A - Caractérisation des tâches

Nous avons clairement défini les objectifs, la structure d'ensemble et les fonctions auxquels le projet doit répondre. Il nous faut à présent organiser sa réalisation en traduisant ces éléments en réalité opérationnelle.

Objectifs

Organiser le projet :

- en structurant les **tâches**²⁹ sous forme arborescente,
- en formalisant une fiche pour chacune des tâches.

Intérêt

Préciser les modalités de réalisation, organiser le travail et préparer la **planification**¹⁸.

⚠ Attention :

Vous ne serez pas en mesure de remplir toutes les données des fiches de tâche à ce stade du projet. Ces documents vous seront cependant utiles pour préparer les étapes suivantes.

Actions

→ Inventorier les tâches

Pour atteindre un niveau maximum de détail et d'exhaustivité.

→ Répartir les tâches en catégories

Pour faire apparaître la future organisation du projet.

→ Représenter l'ensemble des tâches sous la forme d'un organigramme

Pour obtenir une visualisation spatiale de la réalisation du projet.

→ Renseigner les champs de la fiche de tâche connus à ce stade du projet

Pour disposer d'une base pour la négociation des ressources avec les responsables de service.

Outils

Outil 1 : Organigramme des tâches

🔍 Explication :

L'organigramme des tâches consiste en une décomposition structurelle des **tâches**²⁹ de développement d'un produit à partir des éléments constitutifs de ce produit.

Intérêt

- Visualiser l'ensemble des tâches à accomplir.
- Découper le travail à réaliser en éléments plus faciles à analyser et à

- maîtriser.
- Etablir un schéma rationnel qui facilitera l'ordonnement chronologique lors de l'élaboration du planning.

Organigramme des tâches

1. Inventorier les tâches

- Réaliser une base de travail permettant de s'organiser sans faire l'impasse sur une tâche particulière.

Méthode :

Le découpage en tâches est effectué en reprenant les solutions identifiées dans l'organigramme produit et en les traduisant en tâches.

Attention :

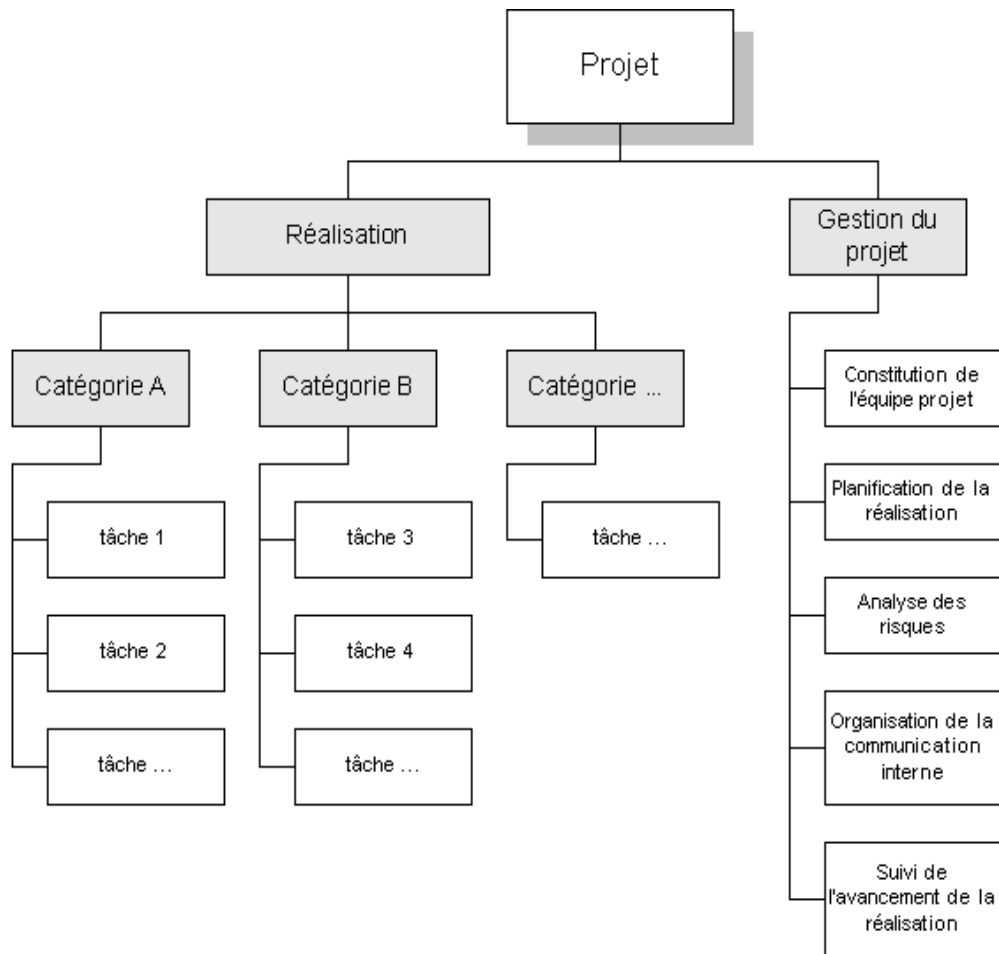
Ne pas oublier les "tâches supports" telles que la gestion de projet, la formation, la communication, etc.

2. Organiser les tâches

- Classer les tâches par catégories.

Méthode :

Les catégories de tâches peuvent être identiques aux catégories de solutions identifiées lors de l'élaboration de l'organigramme produit.



Outil 2 : Fiche de tâche

Explication :

La fiche de tâche est un outil permettant de préciser, pour chaque tâche, les responsabilités, les travaux à réaliser, les contraintes à respecter, les moyens alloués, etc.

Remarque :

A ce stade du projet, seules quelques informations peuvent y être consignées. Les données qui y figureront vous serviront de base pour la négociation des ressources lors de la constitution de l'équipe projet. Une fois l'équipe projet constituée, vous pourrez estimer au plus juste, avec chaque responsable de tâche, la *charge*³ pour la réalisation de la tâche. Lorsque les contraintes auront été fixées et les durées estimées, vous pourrez procéder à l'ordonnancement de votre projet lors de la *planification*¹⁸. La partie "résultat de la planification" pourra alors être remplie.

Fiche de tâche

A. Identification

Numéro	Intitulé	Responsable
Indiquer le numéro de la tâche (ce numéro sera réutilisé lors de la planification)	Donner le nom de la tâche figurant dans l'organigramme des tâches	Le nom du responsable de la tâche ne pourra être rempli qu'après constitution de l'équipe

B. Définition

Descriptif	Eléments constitutifs de la tâche
Données d'entrée	Produit de tâches antérieures dont le résultat est nécessaire à réalisation
Données de sortie	Produit de la tâche

C. Ressources

Ressources humaines	Les acteurs pouvant être affectés à la tâche ne seront connus qu'après constitution de l'équipe projet
Ressources matérielles	Les autres éléments pouvant être affectés à la tâche seront négociés au même titre que les ressources humaines

D. Contraintes

Date de début	La date de début de la tâche ne doit figurer ici que si elle constitue une contrainte propre à la tâche, c'est-à-dire si elle n'est pas issue de la planification
Date de fin	La date de fin de la tâche ne doit figurer ici que si elle constitue une contrainte propre à la tâche, c'est-à-dire si elle n'est pas issue de la planification
Synchronisation	Faire figurer les liens avec les autres tâches (fin-fin, début-début, fin-début, début-fin)

E. Estimation

Charge	L'estimation de la charge de travail se fera avec le responsable de la tâche
Durée	La durée nécessaire à la réalisation de la tâche sera calculée en fonction de la charge estimée et des ressources affectées. Elle servira lors de la planification

F. Résultat de la planification

Début planifié	La date de début planifiée ne pourra être mentionnée qu'après l'étape de planification
Fin planifiée	La date de fin planifiée ne pourra être mentionnée qu'après l'étape de planification

G. Remarques

- Donner les informations complémentaires relatives à la tâche (autres contraintes, etc.).

H. Date et signature

Remarque :

Les dates de début et de fin, si elles constituent une contrainte, resteront identiques après planification.

Chef de projet	Responsable de la tâche
Date et signature du chef de projet	Date et signature du responsable de la tâche

B - Constitution de l'équipe projet

Les **tâches**²⁹ nécessaires à la réalisation du projet ont maintenant été formalisées : autant d'objectifs à réaliser qui nécessitent des compétences, des effectifs et des disponibilités. Il convient donc de constituer une équipe projet.

Objectifs

Constituer l'équipe projet :

- en mobilisant les compétences nécessaires à la réalisation
- en formalisant un organigramme projet et un tableau des ressources.

⚠ Attention :

Le choix des **acteurs**¹ est déterminant pour la réussite du projet (compétences collectives, synergie, etc.).

Intérêt

Cette étape doit permettre de mobiliser les acteurs sur les objectifs à atteindre afin d'optimiser la réussite du projet.

💬 Conseil :

Vous pouvez utiliser les fiches de tâches comme base de négociation avec les différents chefs de service.

Actions

→ Définir les ressources humaines nécessaires

Pour identifier les compétences nécessaires et repérer les **acteurs**¹ correspondant aux profils requis.

→ Négocier avec la hiérarchie et les chefs de service

Pour contractualiser la mise à disposition des ressources nécessaires au projet.

→ Elaborer un tableau de ressources

Pour centraliser les informations nécessaires à l'élaboration du planning et du budget.

→ Mettre à jour l'analyse de l'environnement humain en intégrant les acteurs de l'équipe projet

Pour gérer au mieux les interactions entre les acteurs et le projet.

→ Préparer et animer la réunion de lancement du projet

Pour focaliser les énergies et les compétences sur l'objectif à atteindre.

Outils

Outil 1 : Organigramme projet

Explication :

Un organigramme projet est un outil permettant de donner une représentation schématique et fonctionnelle de l'organisation des rapports hiérarchiques entre *acteurs*¹ du projet.

Intérêt

- Offrir un support de visualisation des liens fonctionnels entre acteurs
- Représenter les rôles et responsabilités de chacun et le positionnement du projet dans l'entreprise

Organigramme projet

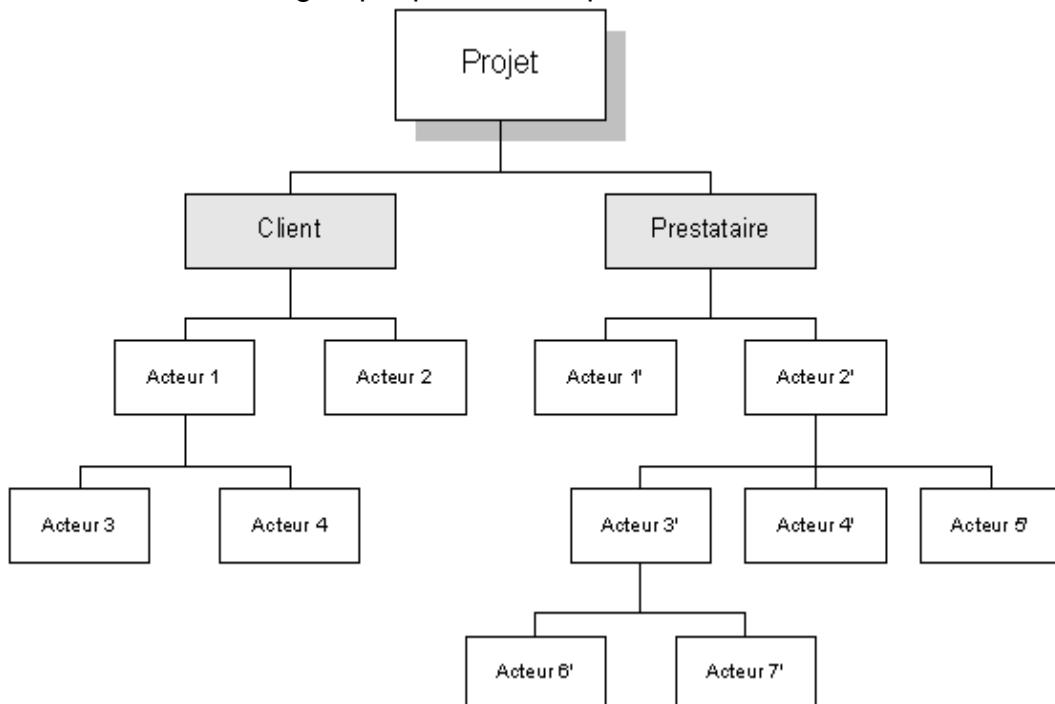
1. Lister les acteurs

- Cette énumération ne concerne pas uniquement les acteurs liés à la production mais toute personne liée de près ou de loin au produit.

2. Organiser la liste des acteurs par catégories

Exemple :

Société, service, groupe, pôle de compétence, etc.



Outil 2 : Tableau des ressources

Explication :

Ce tableau permet de visualiser les ressources humaines et matérielles associées au projet, leur disponibilité et leur coût d'utilisation.

Intérêt

Ces informations seront réutilisées lors de l'élaboration du budget prévisionnel.

Tableau des ressources

	Nom de la ressource	Fonction	Groupe ou service	Coût d'utilisation	Coût unitaire	Pourcentage d'affectation
Ressources humaines	Lister les acteurs affectés au projet	Indiquer la fonction de chacun des acteurs	Indiquer le service de rattachement de chacun des acteurs		Coût horaire ou journalier	Pourcentage de disponibilité de l'acteur pour le projet.
Ressources matérielles	Lister les ressources matérielles affectées au projet	Pour chaque ressource matérielle indiquer le type de matériel et l'usage	Préciser le service d'appartenance du matériel	Investissement de départ (prise en main)	Coût horaire ou journalier en cas de location	Pourcentage de disponibilité du matériel pour le projet

C - Planification

Sur la base de cette première structuration, issue de la caractérisation des tâches et de la constitution de l'équipe projet, nous allons élaborer le travail de **planification**¹⁸.

Objectifs

Construire et adapter le **planning du projet**¹⁹ par la formalisation d'un diagramme de Gantt.

Explication :

Construire un diagramme de Gantt consiste à développer des relations spatiales et temporelles entre les différentes *tâches*²⁹ du projet.

Remarque :

Toutes les informations nécessaires à la planification, ainsi que les résultats de cette dernière, seront consignées dans les fiches de tâches. Ces documents pourront alors être signés par le chef de projet et le responsable de chaque tâche. Ils constituent ainsi une forme de contrat entre ces deux acteurs.

Actions

→ Affecter des ressources (responsable et autres ressources) aux tâches

Pour identifier les interlocuteurs lors du suivi de la réalisation.

→ Estimer la charge et la durée de chacune des tâches avec son responsable

Pour évaluer le temps de réalisation de l'ensemble des tâches.

→ Compléter les rubriques Identification, Ressources et Estimation des fiches de tâches

Pour consigner toutes les données nécessaires à la planification.

→ Positionner les tâches dans le temps en tenant compte des contraintes éventuelles de chacune d'elles (début, fin et synchronisation)

Pour visualiser globalement l'enchaînement des tâches et leur interdépendance.

→ Optimiser le planning

Pour déduire l'enchaînement temporel optimal de l'ensemble des tâches.

→ Compléter les dates de début et fin planifiées dans les fiches de tâches

Pour disposer d'un document de référence exhaustif pour chacune des tâches.

Outils

Outil 1 : Diagramme de Gantt

Explication :

Le Diagramme de Gantt est une représentation utilisée pour formaliser les informations liées au *planning du projet*¹⁹.

Intérêt

Définir les enchaînements logiques et temporels entre les différentes *tâches*²⁹ composant le projet.

Remarque :

L'ordre des actions à accomplir pour construire le diagramme de Gantt peut varier en fonction des contraintes prioritaires (coût/ délai/performance).

Exemple :

Pour un projet dont le délai est prioritaire, on commencera par affecter des durées aux tâches puis on affectera les ressources nécessaires pour tenir ces délais. Dans un projet dont le coût est prioritaire, on commencera par identifier les ressources disponibles puis on évaluera la durée nécessaire à la réalisation de chaque tâche en fonction de ces ressources.

Attention :

Il est d'usage, dans le cas d'un projet dirigé par les délais, de construire un *rétro-planning*²⁶. Le risque dans ce cas est de ne pas tenir compte de la charge réelle nécessaire à la réalisation des tâches et de ne pas prévoir des durées suffisantes au regard des ressources disponibles.

Conseil :

Il est préférable de toujours commencer le planning par la date de début de projet, d'affecter de façon rigoureuse les charges, ressources et durée et de constater la date de fin plausible. Si cette date de fin est ultérieure à l'échéance prévue, il vous faudra négocier cette échéance ou les moyens à allouer au projet pour tenir les délais. Si aucun de ces deux aspects ne sont négociables, il faudra revoir les objectifs du projet.

Diagramme de Gantt

1. Affecter des ressources aux tâches

- Reprendre la liste des tâches figurant dans l'organigramme des tâches.
- Associer à chacune des tâches les ressources humaines et matérielles nécessaires en utilisant les données du tableau des ressources.

2. Affecter des charges et des durées aux tâches

- Evaluer pour chaque tâche la *charge*³ de travail nécessaire à sa

réalisation.

- En fonction des ressources associées à chaque tâche et de leur disponibilité, évaluer la durée de réalisation de la tâche.

 **Attention :**

Pensez à tenir compte des contraintes propres à chaque tâche.

Intérêt

- Contrôler la compatibilité entre la disponibilité des ressources, la durée des tâches et leur enchaînement dans le cadre du projet
- Responsabiliser les [acteurs](#)¹ par le biais d'une définition concertée des temps de production pour les tâches qui les concernent

 **Attention :**

Il est nécessaire de prévoir une marge de sécurité en plus de la durée estimée afin d'anticiper les éventuels aléas qui ne manqueront pas de survenir lors de la réalisation.

3. Définir des liens entre les tâches

- Identifier les interdépendances entre tâches et vérifier leur cohérence.

 **Attention :**

L'efficacité de la réalisation du projet passe par une articulation logique entre les tâches.

 **Remarque :**

Vous trouverez des informations sur la synchronisation entre les tâches dans les fiches de tâche.

4. Représenter graphiquement le planning

- Représenter le planning sous la forme d'un diagramme de Gantt

 **Explication :**

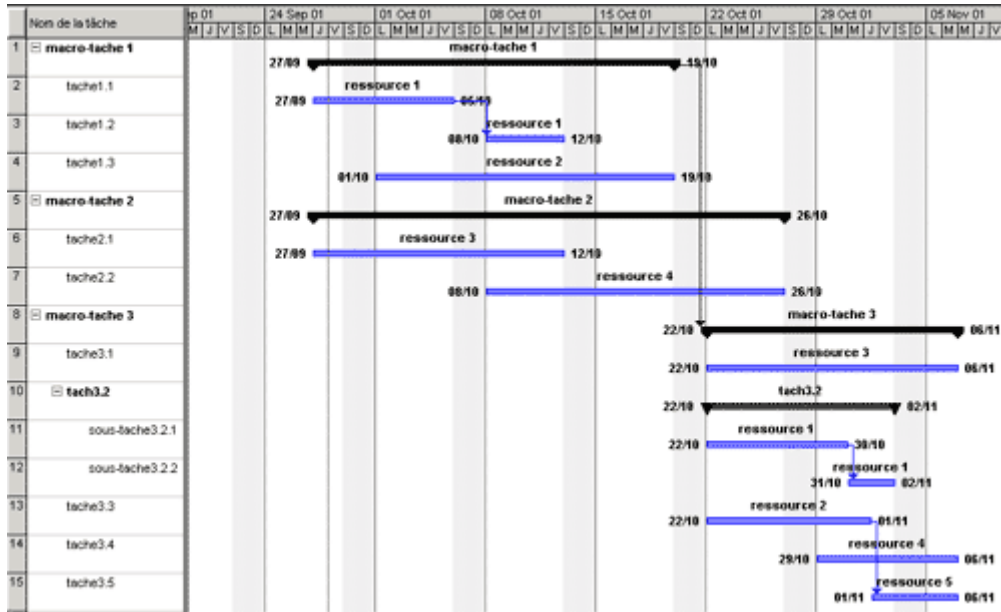
Sur l'axe horizontal figure votre échelle de temps, sur l'axe vertical la liste des tâches. La durée de chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale positionnée sur l'axe du temps. Les liens de dépendance entre les tâches sont représentés par des flèches.

5. Optimiser le planning

- Tenter de réduire la durée du projet en organisant au mieux l'enchaînement des tâches.

 **Explication :**

Certaines tâches étant indépendantes, elles peuvent être menées en parallèle.



D - Elaboration du budget prévisionnel

A partir de l'organigramme des tâches et de la planification, vous pouvez définir un budget prévisionnel qui servira de référence pour suivre et contrôler les coûts en cours de réalisation du projet.

Objectifs

Préparer le contrôle des coûts du projet qui devra être effectué tout au long de la réalisation.

Attention :

Le budget de référence est contractuel, il est placé sous la responsabilité du *chef de projet*⁴ et engage tous les *acteurs*¹ concernés.

Intérêt

- Affiner l'évaluation de l'avant-projet
- Répartir l'enveloppe budgétaire allouée au projet entre les différentes *tâches*²⁹ identifiées

Actions

→ Evaluer les coûts de main-d'oeuvre interne

Pour identifier les contributions internes au projet et suivre les *charge*³ de travail durant la réalisation.

→ Evaluer les coûts de prestations externes

Pour préciser les coûts des consultations qui ne sont pas toujours connus au stade du budget initial.

→ Evaluer les coûts d'achats courants

Pour prendre en compte le coût matériel du projet.

→ Prévoir les frais annexes

Pour disposer d'un budget prévisionnel le plus exhaustif possible.

Outils

Outil 1 : Budget Prévisionnel

Explication :

Cet outil permet d'évaluer au plus juste le coût du projet et de visualiser la répartition de l'enveloppe budgétaire sur les différentes *tâches*²⁹ du projet.

Budget Prévisionnel

A. Organiser les tâches par service ou par groupe

Intérêt

Déterminer la part budgétaire pour chaque pôle de compétence.

✚ Méthode :

Croiser les informations de l'organigramme des tâches et du tableau des ressources.

B. Budget par pôle de compétence

- Associer aux tâches leur temps de réalisation estimé ainsi que leur coût unitaire (et/ou coût d'utilisation) afin de calculer leur coût global.

✎ Remarque :

Il est possible d'intégrer une cellule permettant de visualiser la somme de ces coûts.

Num	Tâche	Ressource	Coût utilisation	Temps	Coût unitaire	Coût
Identifiant numérique	Nom de la tâche	Nom de l'acteur et/ou de la ressource matérielle concerné	Investissement de départ (prise en main)	Durée de réalisation de la tâche (heure ou jour)	Coût horaire ou journalier	Coût global [(temps x coût unitaire) + coût utilisation]

C. Synthèse générale

- Présenter une synthèse des "budgets par pôle de compétence" réalisés plus haut.

✚ Méthode :

Récupérer le temps et le coût global pour chaque pôle de compétence et les intégrer dans un tableau récapitulatif.

✎ Remarque :

Il est possible d'intégrer une cellule permettant de visualiser la somme de ces coûts.

Num	Tâche	Responsable	Quantité (heure/homme)	Coût global
Identifiant numérique	Nom de la tâche	Nom du responsable du service ou du groupe	Durée globale de réalisation (heure ou jour)	Information présente dans le budget par pôle.

E - Analyse des risques

Une première identification intuitive des risques a été effectuée en phase de clarification. Elle a notamment permis d'appréhender les situations potentiellement dangereuses liées à l'environnement humain. A présent, l'équipe projet est au complet et nous avons une vue assez détaillée de la structure organisationnelle du projet, il convient donc d'affiner notre analyse des risques en considérant ces nouveaux éléments.

Objectifs

Analyser les risques de défaillance des processus de réalisation ou de gestion de projet par la formalisation d'une grille d'analyse des risques selon la méthode AMDEC.

Intérêt

Anticiper pour gagner en réactivité lors de la survenu d'un aléa.

Actions

- **Inventorier les situations potentiellement dangereuses**
Pour développer une vue d'ensemble.
- **Organiser les risques par types**
Pour vérifier l'exhaustivité de l'inventaire.
- **Enoncer les effets sur le projet**
Pour en évaluer la gravité qui sera prise en compte dans la hiérarchisation.
- **Hiérarchiser les risques**
Pour mettre en évidence les problèmes potentiels les plus critiques.
- **Elaborer les plans d'actions**
Pour réduire la criticité des risques.

Outils

Outil 1 : Méthode AMDEC

Explication :

La méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité) permet d'identifier les risques encourus par le projet et de proposer des solutions appropriées.

Méthode AMDEC

A. Définition et organisation

Explication :

Elaborer la liste de tous les risques encourus par le projet et évaluer leurs effets et conséquences.

Méthode :

Cet inventaire peut être plus ou moins fin, porter sur l'ensemble des risques ou seulement sur une catégorie plus spécifique.

Num	Description	Effets	Conséquences
Identifiant numérique	Définition du risque	Effets immédiats	Conséquences pour le projet

B. Hiérarchisation

Explication :

Trois critères d'évaluation sont utilisés : gravité de l'impact (G), l'indicateur de probabilité d'apparition de la défaillance (A) et l'indicateur de non détection (D).

Méthode :

La cotation de ces trois critères sera faite sur une échelle de 1 à 5 ou de 1 à 10 (du plus faible au plus élevé).

Explication :

Pour l'échelle proposée, l'appréciation peut se faire de façon suivante :

Num	Description	Date de fin	Gravité (G)	Fréquence (F)	Détection (D)	Criticité (C)
Identifiant numérique	Définition du risque	Date limite d'apparition du risque	Sur une échelle de 1 à 5	Sur une échelle de 1 à 5	Sur une échelle de 1 à 4	$C = G \times F \times D$ (échelle de 1 à 100)

Gravité	
Gravité = 1	Sans gravité aucune
Gravité = 2	Gravité faible
Gravité = 3	Gravité moyenne
Gravité = 4	Gravité forte
Gravité = 5	Catastrophique
Fréquence	
Fréquence = 1	Rare
Fréquence = 2	Fréquence faible
Fréquence = 3	Fréquence moyenne
Fréquence = 4	Fréquence forte
Fréquence = 5	Certain
Détection	
Détection = 1	Délectable longtemps à l'avance avec possibilité de réaction
Détection = 2	Délectable peu de temps à l'avance avec possibilité de réaction
Détection = 3	Non détectable à l'avance avec possibilité de réaction
Détection = 4	Non détectable à l'avance sans possibilité de réaction

C. Plan d'actions

✚ Méthode :

Fixer un seuil de criticité au-delà duquel une action doit être engagée.

Num	Description	Criticité	Action	Responsable	Echéance
Identifiant numérique	Définition du risque	Critère défini dans la hiérarchisation (C)	Actions préventives ou correctives	Nom du responsable de l'action	Date prévisionnelle de fin de réalisation de l'action

F - Organisation de la communication

Les risques ayant été précisés, il convient, pour conclure l'organisation, d'organiser la communication au sein du projet.

Objectifs

Formaliser la stratégie de communication par l'élaboration d'un plan de communication.

Explication :

Il s'agit de prévoir et de mettre en place tous les moyens d'échange d'informations entre les *acteurs*¹ du projet.

Attention :

Chaque projet nécessite le développement d'une stratégie de communication qui lui est propre.

Actions

→ Définir la liste des acteurs à informer et leur niveau de responsabilité

Pour préciser les modes de décisions et les modalités d'arbitrage.

→ Définir la liste des types de documents susceptibles d'être produits au cours du projet

Pour créer des modèles de documents homogènes.

→ Planifier la communication

Pour définir "qui" doit communiquer "quoi" à "qui", "quand" et "sous quelle forme".

→ Prévoir des règles de gestion de la documentation

Pour capitaliser et faciliter l'accès à l'information.

Outils

Outil 1 : Plan de communication

Explication :

Cet outil permet de formaliser les modalités de communication au sein du projet.

Plan de communication

A. Acteurs et documents

- Lister les acteurs à informer.
- Lister les documents susceptibles d'être communiqués.
- Formaliser un tableau à double entrée (acteurs/ documents).

Méthode :

Récupérer les informations nécessaires dans le tableau des ressources.

Remarque :

Cette liste doit comprendre les documents de gestion de projet et les documents produits dans le cadre de la réalisation.

Méthode :

Mettre une croix dans la case du tableau lorsque le document doit être fourni à l'acteur.

	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3
Doc 1			
Doc 2			
Doc 3			

B. Communication ascendante

- Formaliser les types de communication "institutionnelle" ascendante entre les différents acteurs.

Acteur	Quoi ?	A qui ?	Quand ?
Acteur 1	Type de communication (ex : validation, etc.)	Acteur x	Date/fréquence
Acteur 2	Type de communication (ex : validation, etc.)	Acteur y	Date/fréquence
Acteur 3	Type de communication (ex : validation, etc.)	Acteur x	Date/fréquence

C. Communication transversale

- Formaliser les types de communication "institutionnelle" transversale entre les différents acteurs.

Acteur	Quoi ?	A qui ?	Quand ?
Acteur 1	Type de communication (ex : collaboration, etc.)	Acteur x	Date/fréquence
Acteur 2	Type de communication (ex : collaboration, etc.)	Acteur y	Date/fréquence
Acteur 3	Type de communication (ex : collaboration, etc.)	Acteur x	Date/fréquence

D. Communication descendante

- Formaliser les types de communication "institutionnelle" descendante entre les différents acteurs.

Acteur	Quoi ?	A qui ?	Quand ?
Acteur 1	Type de communication (ex : information, etc.)	Acteur x	Date/fréquence
Acteur 2	Type de communication (ex : information, etc.)	Acteur y	Date/fréquence
Acteur 3	Type de communication (ex : information, etc.)	Acteur x	Date/fréquence

E. Documentation projet

- Analyser le matériel de communication existant.
- Créer les modèles de documents manquants.

Conseil :

Il peut être utile de créer une charte graphique pour assurer la cohésion de l'ensemble des documents du projet.

F. Règles de gestion de la documentation

- Organiser la gestion de la documentation issue de la réalisation du projet.

Remarque :

Cette gestion comprend la codification, l'identification, les modalités de diffusion et de stockage des documents.

 **Attention :**

Si un *systeme qualité*²⁸ existe, il est important de vous y référer quant aux règles de nommage et d'identification de vos documents.

 **Remarque :**

La mise en place d'une telle organisation pourra déboucher sur l'élaboration d'un *plan qualité projet*²⁰, s'il n'existe pas déjà, capable de répondre aux besoins de l'ensemble des projets.



Réalisation

Les tâches sont à présent définies, les responsables désignés et le déroulement planifié. Il ne reste plus qu'à vérifier le "bon fonctionnement de la machine" au cours de la réalisation.

Objectifs

Se donner les moyens de maintenir l'équilibre du projet dans le cadre préalablement défini :

- en restant à l'écoute des acteurs
- en adaptant au mieux la conduite de projet à la réalité.

Intérêt

- Rester en constante communication avec l'équipe projet et le maître d'ouvrage,
- Anticiper tout risque de dérive en tenant à jour les outils de suivi du projet.

A - Suivi de l'avancement de projet

Lors de la phase de réalisation, vous devez mener de front un certain nombre d'actions pour piloter le projet. L'une de vos missions est de suivre l'avancement du projet, et plus précisément, des différentes tâches affectées aux membres de l'équipe.

Objectifs

Anticiper les risques de dérive par la formalisation de tableaux de suivi d'avancement, la mise à jour du planning et l'utilisation du tableau de contrôle budgétaire.

Intérêt

La formalisation de cet avancement, sous forme de synthèses, vous permettra de communiquer plus efficacement avec votre équipe et d'avoir une vision nette de l'état d'avancement du projet.

Conseil :

L'état des lieux doit être fait régulièrement et avec une fréquence proportionnelle aux risques de dérive.

Conseil :

Il est préférable que le chef de projet ne soit pas impliqué au niveau opérationnel de façon à garder le recul nécessaire à l'arbitrage et à la définition des priorités.

Actions

→ Suivre l'avancement des tâches

Pour détecter les éventuelles dérives.

→ Contrôler le budget

Pour ajuster le coût prévisionnel du projet et négocier d'éventuels compléments budgétaires.

→ Mettre à jour le référentiel projet

Pour communiquer efficacement avec votre équipe et garder trace de la vie du projet.

Outils

Outil 1 : Tableau de suivi d'avancement

Explication :

Cet outil poursuit un double objectif : d'une part, suivre la réalisation tâche par tâche et d'autre part, vérifier la cohérence entre la réalisation planifiée et la réalisation effective.

Intérêt

- Donner une vision claire de l'état d'avancement du projet et des zones à risque afin de définir les priorités à suivre au cours de la réalisation
- Cet outil est notamment utilisé lors de la préparation d'une réunion de suivi

Tableau de suivi d'avancement

A. Tableau détaillé

1. Version

- Indiquer, à chaque modification, la version du document.

Intérêt

Situer le document dans le temps et par rapport à l'état d'avancement du projet.

Conseil :

Il est utile de conserver une version correspondant à chaque état des lieux (un état des lieux est fait avant chaque réunion de suivi) de façon à garder une trace de l'avancement sur toute la durée de la réalisation.

2. Avancement des tâches

- Récolter les informations directement auprès des responsables de tâches lors d'entretiens individuels ou par remontée d'informations de la part des responsables eux-mêmes.

Conseil :

Un contrôle efficace passera par l'explication de la nécessité de ce contrôle (nécessité d'atteindre des objectifs et de rectifier rapidement, si nécessaire, les actions engagées).

Conseil :

Il est important d'informer les responsables de tâche(s) de la forme que prendra ce contrôle tout au long de la réalisation (périodicité, éléments mesurés, etc.).

Conseil :

Les personnes concernées devront être tenues au courant des dérives et réussites constatées lors du contrôle.

3. Informations pré-existantes

Méthode :

La plupart de ces informations sont recensées dans le planning de référence élaboré lors de la phase d'organisation.

4. Formalisation

Conseil :

Vous pouvez utiliser une iconographie appropriée pour l'appréciation de la tâche dans la colonne Commentaire. Par exemple :

Remarque :

L'unité de charge doit être homogène pour les différents outils utilisés dans le cadre de la gestion de projet. Les unités les plus couramment utilisées sont jour/ressource et heure/ressource.

Conseil :

Concernant l'état d'avancement, le pourcentage de réalisation d'une tâche étant souvent difficile à évaluer, il est préférable de se contenter d'un découpage grossier qui, sur la somme des tâches, donne une vision assez réaliste de l'avancement global du projet.

Méthode :

Vous pouvez simplifier au maximum en n'utilisant que les pourcentages 0 (tâche non entamée), 50 (tâche commencée) et 100 (tâche achevée), ou découper un peu plus finement (0, 25, 50, 75 et 100).

Num	Tâche	Responsable	Groupe/service
Identifiant numérique	Nom de la tâche	Nom du responsable	Cette colonne peut servir dans le cas d'une grosse structure pour localiser le responsable de la tâche

Num	Charge planifiée	Charge effective	Début planifié	Début effectif	Fin planifiée	Fin effective	Avancement
Identifiant numérique de la tâche	Charge de réalisation planifiée (heure ou jour)	Charge de réalisation effective (heure ou jour)	Date de début de réalisation planifiée	Date de début de réalisation effective	Date de fin de réalisation planifiée	Date de fin de réalisation effective	Pourcentage de réalisation accomplie

On peut ajouter à ce tableau une colonne Commentaire sur l'avancement de la tâche et les risques éventuels



B. Synthèse des résultats

Intérêt

- Avoir une visualisation de l'état d'avancement global du projet
- Communiquer plus efficacement avec l'équipe projet lors de la réunion de suivi

	Tâches achevées	Tâches en cours	Tâches restantes	Temps écoulé (heure ou jour)	Temps restant (heure ou jour)
Nombre	Nombre de tâches achevées à l'instant t	Nombre de tâches en cours à l'instant t	Nombre de tâches restantes à l'instant t	Nombre de jours écoulés depuis le début de la réalisation	Nombre de jours restants avant la fin de la réalisation
Pourcentage	Pourcentage de tâches achevées à l'instant t	Pourcentage de tâches en cours à l'instant t	Pourcentage de tâches restantes à l'instant t	Pourcentage de jours écoulés depuis le début de la réalisation	Pourcentage de jours restants avant la fin de la réalisation

Outil 2 : Tableau de contrôle budgétaire

Explication :

Le tableau de contrôle budgétaire regroupe sur un même document les données du budget prévisionnel et les dépenses réelles effectuées au cours de la réalisation afin de comparer le budget initial avec le coût réel du projet à un instant donné.

Intérêt

Repérer et anticiper les risques de dérive.

Tableau de contrôle budgétaire

A. Tableau détaillé

Méthode :

Collecter les informations nécessaires à partir du tableau des ressources et du budget prévisionnel.

Remarque :

Le coût est relatif à l'unité de charge que vous avez choisi (coût horaire, coût journalier, etc.).

Num	Tâche	Responsable	Groupe/service
Identifiant numérique	Nom de la tâche	Nom du responsable	Nom du groupe ou du service responsable

Num	Temps planifié	Coût planifié	Temps actuel	Coût actuel	Comparaison temps	Comparaison coût
Identifiant numérique de la tâche	Durée de réalisation planifiée (heure ou jour)	Coût prévu de la tâche	Durée actuellement réalisée (heure ou jour)	Coût actuel de la tâche	(temps planifié - temps actuel)	(coût planifié - coût actuel)

B. Synthèse par service

Méthode :

Collecter les informations nécessaires à partir du tableau des ressources et du budget prévisionnel.

Remarque :

Le coût est relatif à l'unité de charge que vous avez choisi (coût horaire, coût journalier, etc.)

Groupe/service	Temps planifié	Coût planifié	Temps actuel	Coût actuel	Comparaison temps	Comparaison coût
Non du groupe ou service responsable	Durée de réalisation planifiée (heure ou jour)	Coût prévu de la tâche	Durée actuellement réalisée (heure ou jour)	Coût actuel de la tâche	(temps planifié - temps actuel)	(coût planifié - coût actuel)

C. Synthèse globale

	Nombre	Somme
Tâches excédentaires	Donner le nombre de tâches effectuées qui sont excédentaires par rapport au budget prévu	Calculer l'excédant global sur les tâches effectuées (E)
Tâches déficitaires	Donner le nombre de tâches effectuées qui sont déficitaires par rapport au budget prévu	Calculer le déficit global sur les tâches effectuées (D)
Bilan sur le projet		faire le bilan sur les tâches effectuées (E - D)

D. Actions correctives

- Lister les actions à mener si nécessaires pour avoir un bilan positif en fin de projet

Exemple :

Renégocier les objectifs en termes de performances pour économiser sur les tâches restant à effectuer, renégocier le budget avec le client, etc.

Outil 3 : Planning de suivi

Explication :

Mettre à jour périodiquement le planning prévisionnel à partir des informations collectées dans le tableau de suivi d'avancement.

Planning de suivi

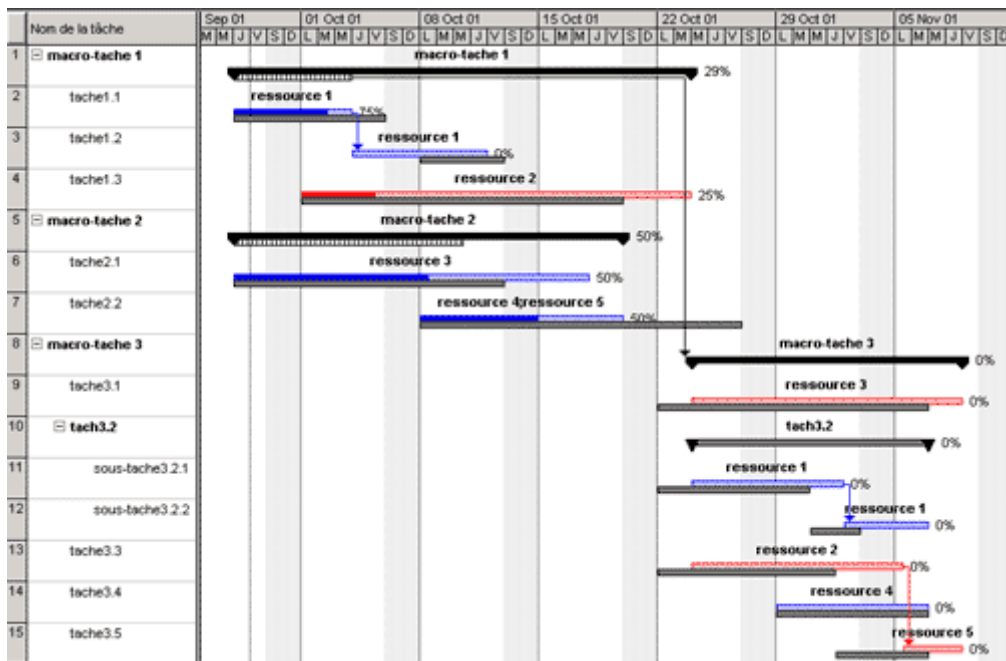
1. Ajuster les données relatives à chacune des tâches du planning

- Ajuster les dates de début et de fin effectives.
- Affecter les pourcentages de réalisation.

- ☒ Modifier les charges prévues si nécessaire.
- ☒ Actualiser les ressources allouées.

2. Comparer avec le planning de référence

- ☒ Superposer le nouveau planning au planning de référence.



B - Management de l'équipe projet

Le management de l'équipe projet doit être mené de manière transversale tout au long de la réalisation. Ces actions de communication avec l'équipe projet sont indissociables du suivi de l'avancement du projet.

Objectifs

Fédérer l'ensemble des membres de l'équipe projet autour de la réalisation du produit du projet par la prise en compte des intérêts de chacun, l'organisation de réunions régulières et la communication des informations.

Explication :

Le chef de projet doit encadrer et orienter l'équipe de façon à mener à bien le projet dans les meilleures conditions possibles.

Actions

→ **Mettre à jour l'analyse de l'environnement humain relative à l'équipe projet**

Pour avoir une vision claire des interactions entre les membres de l'équipe qui permettra d'évaluer et d'anticiper les risques de conflit.

→ **Mettre en oeuvre le plan de communication relatif à l'équipe projet**

Pour faciliter la communication au sein de l'équipe en garantissant le niveau d'information nécessaire à chacun de ses membres et pour renforcer la cohésion du groupe.

→ **Négocier avec les acteurs si nécessaire**

Pour clarifier les situations et définir des solutions communes acceptables par les différentes parties.

→ **Résoudre les éventuels conflits**

Pour préserver une ambiance de travail agréable.

→ **Résoudre les problèmes au niveau opérationnel**

Pour préserver la fluidité de la réalisation.

Outils

Outil 1 : Plan de négociation

Explication :

Ne disposant pas de pouvoir hiérarchique, le *chef de projet*⁴ doit négocier des solutions lorsque surgissent des divergences. La formalisation du plan de négociation lui permettra de se préparer à ces confrontations délicates.

Plan de négociation

A. Définition du problème

- ☒ Définir l'objet de la négociation (temps, ressources, délais, disponibilité, qualité du travail, etc.).
- ☒ Identifier les critères sur lesquels porte la négociation.

✚ Méthode :

Le problème doit être présenté comme une préoccupation commune et un objectif commun à atteindre.

B. Evaluation de la négociation

1. Initiateur

🔍 Explication :

L'initiateur est la personne ou le groupe de personnes à l'origine de la négociation (notamment le rédacteur de ce document).

a) Objectif optimal

- ☒ Définir la solution qui vous semble la plus adaptée au problème qui vous occupe (par opposition à une solution de compromis).

b) Point de non-retour

- ☒ Définir la solution en-deçà de laquelle, de votre point de vue, la négociation est un échec.

⚠ Attention :

Vous devrez tenir avec fermeté votre *point de non-retour*²¹.

c) Argumentaire

- ☒ Définir les arguments qui soulignent la pertinence de votre objectif.

⚠ Attention :

Il est indispensable de choisir vos arguments en fonction de l'intérêt que votre interlocuteur est susceptible d'y prêter.

💬 Conseil :

La préparation d'arguments solides et factuels (chiffres, plannings, etc.) augmente vos chances d'approcher votre objectif.

2. Interlocuteur

- ☒ Identifier la personne ou le groupe de personnes avec lesquels il s'agit de négocier.

🔍 Explication :

Vous devez vous mettre à la place de votre interlocuteur, analyser la situation de son point de vue.

a) Objectif optimal

- 🔴 Anticiper la solution qui avantagerait le plus votre interlocuteur.

b) Point de non-retour

- 🔴 Anticiper la solution en deçà de laquelle, du point de vue de votre interlocuteur, la négociation est un échec.

⚠️ Attention :

Vous ne devez pas concevoir votre offre initiale sans tenir compte du *point de non-retour*²¹ de votre interlocuteur.

c) Argumentaire

- 🔴 Anticiper les arguments qui infirment la pertinence de votre objectif.

✏️ Remarque :

Il s'agira, pour vous, de réfuter cet argumentaire.

C. Solutions envisagées

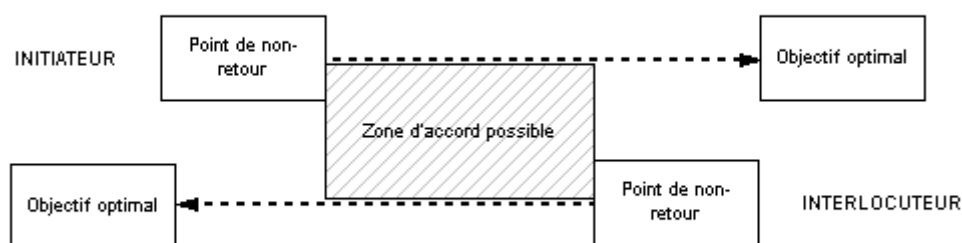
- 🔴 Identifier les points non négociables ou difficilement négociables.
- 🔴 Repérer les zones d'accord possibles.
- 🔴 Rechercher les solutions possibles offrant un gain pour les deux parties.

🛠️ Méthode :

La recherche des contreparties se fait en se posant la question suivante : "Quelles sont les concessions que je peux faire, qui me coûtent peu et qui ont une forte valeur pour mon interlocuteur ?"

💬 Conseil :

Choisir une solution qui respecte vos exigences principales et qui tient compte des contraintes de votre interlocuteur.



D. Conseils concernant le déroulement de la négociation

Conseil :

Une bonne négociation ne peut s'effectuer que dans un climat de confiance qui doit être établi dès le début de l'entretien et préservé tout au long de la négociation. Pour cela, il est important de considérer votre interlocuteur comme un partenaire et non comme un rival.

Conseil :

Il est important de savoir écouter son interlocuteur, ses intérêts, ses contraintes, sans pour autant se laisser influencer par un jeu affectif.

Conseil :

Valider la solution retenue en la formulant par écrit en fin d'entretien et discuter les modalités de suivi et de contrôle si nécessaire.

Outil 2 : Ordre du jour

Explication :

Lorsque l'on souhaite mettre en place une réunion, il est nécessaire, au préalable, d'informer les participants des lieu, heure et durée de réunion ainsi que des thèmes à aborder, afin de permettre aux personnes concernées de s'organiser efficacement.

Ordre du jour

A. Informations générales

- On précisera ici : la date, l'heure, le lieu, les documents de références (documents à examiner avant la réunion), les informations complémentaires (code d'accès, téléphone, etc.)

B. Personnes invitées

Nom	Fonction	Organisme/société
Nom de la personne invitée	Fonction de la personne invitée	Organisme ou société de rattachement

C. Ordre du jour

- Définir ici la structure de la réunion (points à aborder, validation, problème à résoudre, etc.) afin de permettre aux participants d'élaborer une réflexion avant la réunion.

Conseil :

Commencez la réunion par un point sur le compte-rendu de la réunion précédente.

Outil 3 : Réunion de suivi de projet

Explication :

La réunion de suivi de projet a pour but de faire un point général sur l'avancement de l'ensemble des *tâches*²⁹ avec les membres de l'équipe projet concernés (ces réunions de suivi périodiques ont été planifiées dans le plan de communication).

Remarque :

Cet outil est davantage une liste de conseils pratiques qu'un document à formaliser.

Réunion de suivi de projet

A. Préparer la réunion

- Respecter le planning des réunions fixé lors de la phase d'organisation et formalisé dans le plan de communication.
- Faire participer les membres de l'équipe projet à la définition de l'ordre du jour.
- Communiquer l'ordre du jour suffisamment à l'avance.
- Ne convoquer que les personnes concernées et s'assurer de la présence de ces personnes.
- Faire des réunions courtes (le niveau de concentration d'un auditoire diminue proportionnellement au temps passé).
- Éviter la réunion quand une note d'information suffit, sauf si votre objectif est de créer ou de renforcer l'esprit d'équipe.
- Désigner un animateur (en général, le chef de projet) et un

secrétaire pour faire le compte-rendu (cette tâche peut être déléguée par le chef de projet).

B. Animer la réunion

Etre particulièrement attentif lors de la première réunion sur le respect des règles, des horaires, des thèmes prévus et des styles d'interventions définis (cf. plan de communication).

Commencer les réunions à l'heure : les personnes présentes ne doivent pas être pénalisées.

Lister de façon exhaustive tous les problèmes signalés par les intervenants.

Elaborer, avec les participants, des plans d'action pour résoudre les problèmes.

C. Conclure la réunion

Rédiger des comptes-rendus clairs, parlants, synthétiques, centrés sur les besoins d'information des destinataires.

Diffuser les comptes-rendus de réunion à toutes les personnes concernées (ayant participé ou non) dans les jours qui suivent.

Suivre l'exécution des décisions prises.

Faire le point sur les méthodes de communication employées afin de les améliorer si nécessaire.

Outil 4 : Compte-rendu de réunion

Explication :

Le compte-rendu de réunion est un document permettant de formaliser une synthèse de tout ce qui a été dit au cours d'une réunion de projet.

Intérêt

- Capitaliser sur le projet tout au long de sa réalisation
- Traduire les décisions en plans d'action attribués à des responsables identifiés

Compte-rendu de réunion

A. Personnes présentes

Nom	Fonction	Organisme/société
Nom de la personne présente	Fonction de la personne présente	Organisme ou société de rattachement

B. Ordre du jour

- Reprendre la définition de l'ordre du jour élaborée dans le document du même nom.

C. Synthèse de la séance

- Reprendre la structure de la réunion (points à aborder, validation, problème à résoudre, etc.)

Attention :

Les points abordés ne sont pas nécessairement superposables à l'ordre du jour initialement prévu.

D. Décisions/actions

Explication :

Cette partie constitue le contenu directement opérationnel du compte-rendu en répertoriant les décisions prises ou à prendre et les actions à mener.

Décision	Plan d'action	Responsable	Délais
Objet des décisions entérinées	Lister les actions à mener	Affecter un responsable à chacune de ces actions	Date à laquelle l'action doit être terminée

C - Communication autour du projet

Si la communication interne du projet, c'est-à-dire au sein de l'équipe projet, est indispensable à la réalisation du produit, les revues de projet sont nécessaires à la vente du produit auprès du client, du [commanditaire](#)⁷, des futurs utilisateurs, de la hiérarchie, etc.

Objectifs

Obtenir une prise de position et des décisions de la part de la hiérarchie et du maître d'ouvrage en illustrant votre présentation par un tableau de bord.

Explication :

Les revues de projet sont des réunions périodiques planifiées dans le plan de communication, permettant d'obtenir un engagement de la part de la hiérarchie et du maître d'ouvrage tout en leur présentant l'avancement du projet. C'est aussi l'occasion de prendre les décisions nécessaires à la résolution des points durs pour lesquels le chef de projet n'a pas la légitimité.

Actions

→ Formaliser l'avancement global du projet par un tableau de bord

Pour disposer d'un support de communication synthétique pour la revue de projet.

→ Préparer les revues de projet

Pour proposer aux interlocuteurs (hiérarchie, client, [commanditaire](#)⁷, utilisateurs, etc.) des documents synthétiques, précis, offrant une visibilité sur le projet et sur le produit.

→ Proposer les actions correctives à mettre en place si nécessaire

Pour garder le contrôle de la situation et gagner en efficacité lors de la revue de projet.

→ Obtenir les décisions nécessaires à l'avancement du projet

Pour préserver la fluidité de la réalisation afin de tenir les délais et entretenir la motivation de l'équipe.

Outils

Outil 1 : Tableau de bord

Explication :

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision du chef de projet et un outil de communication utilisé lors des revues de projet.

Intérêt

Cet outil permet de donner une vision synthétique de l'ensemble du projet.

⚠ Attention :

Le tableau de bord doit donner un reflet clair de la réalité et indiquer les tendances.

💬 Conseil :

La personnalisation du tableau de bord en fonction du type de projet et des contraintes dominantes pourra aider à la prise de décision.

Tableau de bord

1. Mentionner les contraintes

- Lister les contraintes de coûts, de délais et de performances imposées par le client.

2. Représenter graphiquement l'écart entre les contraintes cibles et la réalité du projet

- Représenter les contraintes de délais par un planning de Gantt ne faisant figurer que les **macro-tâches**¹³ de la réalisation.
- Représenter les contraintes de coûts par un diagramme comparatif des dépenses prévues/ dépenses engagées.
- Représenter les contraintes de performances par un diagramme représentant le pourcentage atteint pour chacune des fonctionnalités demandées par le client.

🖋 Remarque :

Dans le tableau de bord peuvent aussi figurer des données plus qualitatives, relatives à la vie de l'équipe projet, aux relations avec les clients, les fournisseurs, etc.

3. Analyser les écarts et tendances identifiés à travers les représentations graphiques des contraintes

- Identifier leur nature.
- Déterminer leur criticité.
- Spécifier leur cause.

4. Proposer des solutions permettant de réduire ces écarts ou d'en tirer profit

- Proposer plusieurs solutions.
- Argumenter chaque solution en listant ses avantages et inconvénients.

💬 Conseil :

Plus l'argumentation sera précise, plus vos interlocuteurs auront de matière pour trancher rapidement.

 **Attention :**

	Objectif initial	Prévu/ réalisé	Analyse	Probable	Solutions
Délais	Mentionner la date de livraison du produit prévue lors de l'élaboration du planning de référence	Intégrer le diagramme de Gantt comparant les délais prévus et les temps effectifs	Formaliser la synthèse de l'analyse des écarts et des tendances	Indiquer la date de livraison probable du produit	Lister les solutions possibles
Coûts	Mentionner le coût global initialement prévu	Intégrer un diagramme comparant les dépenses prévues et les dépenses engagées	Formaliser la synthèse de l'analyse des écarts et des tendances	Indiquer le coût probable du projet	Lister les solutions possibles
Performances	Lister les principales fonctions du produit exprimées par le "client" dans le cahier des charges	Intégrer un diagramme représentant le pourcentage d'adéquation du produit pour chacune de ces fonctions	Formaliser la synthèse de l'analyse des écarts et des tendances	Indiquer les performances probables du produit	Lister les solutions possibles

Outil 2 : Organisation d'une revue de projet

 **Explication :**

Les revues de projet sont les grands "rendez-vous" du projet (programmés aux étapes clefs). 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.

Organisation d'une revue de projet

A. Déclencher une revue de projet

- Faire coïncider les revues de projet avec les jalons (validations, etc.).
- Une revue de projet peut être déclenchée à la demande de la

hiérarchie ou du maître d'ouvrage.

B. Organiser une revue de projet

- Préparer les documents de référence (Tableau de bord, etc.).
- Etablir l'ordre du jour.
- Préciser l'objectif de la revue de projet (jalon correspondant).
- Communiquer suffisamment à l'avance la date, le lieu, l'ordre du jour et les documents préparatoires.
- Ne convoquer que les personnes concernées.
- S'assurer de la présence de ces personnes.
- S'astreindre à respecter une durée de réunion acceptable par tous.
- Centrer la discussion sur les points nécessitant une validation ou une décision.
- Présenter les solutions techniques retenues, leur fiabilité et leurs risques.
- Présenter l'état d'avancement du projet à partir du tableau de bord.
- Obtenir des décisions de la part des hiérarchiques et du maître d'ouvrage.

C. Suivre les décisions prises

- Rédiger le compte-rendu.
- Diffuser rapidement le compte-rendu à toutes les personnes concernées.
- Rédiger un dossier de revue de projet attestant que les vérifications demandées ont bien été effectuées et que les directives formulées ont bien été prises en compte par le chef de projet.
- Suivre l'exécution des décisions prises.

D - Gestion des modifications

Au cours de la réalisation, le chef de projet peut avoir à prendre en compte un certain nombre de modifications qui se répercuteront sur les diverses actions qu'il a à mener, telles que la gestion de l'équipe, le suivi, etc.

Objectifs

Prendre en compte les modifications grâce à une flexibilité du mode de suivi et à l'utilisation d'outils adaptés tels que la fiche de suivi de modification.

Explication :

Un projet est, par nature, novateur et risqué. Et la définition de l'objet à réaliser ne peut être que progressive. Le chef de projet est donc amené à gérer, en cours de réalisation, des modifications qui peuvent avoir différentes causes. La modification peut avoir été demandée par le maître d'ouvrage suite à l'évolution du besoin ou des contraintes techniques. Elle peut être le résultat d'une nécessité de rectification suite à un constat d'erreur (erreur commise par le chef de projet lors de la conception ou de la réalisation, défaillance d'un fournisseur ou d'un partenaire, dérive de délai ou de coût). Elle peut aussi être due à une volonté d'amélioration de la solution technique initialement définie pour mieux satisfaire les contraintes de performances du maître d'ouvrage.

Attention :

Si les modifications remettent en cause les objectifs du projet, ne lancez pas de solution alternative sans accord de la hiérarchie.

Attention :

Pensez à négocier des provisions de délais et de coûts pour faire face aux aléas dès le lancement du projet (ordre de grandeur : entre 5 et 10% du référentiel en général, 30% pour un projet très novateur)

Actions

→ **Évaluer l'impact sur le projet de la modification en termes de performances**

Pour anticiper les risques de dérive du projet et les argumenter auprès du demandeur de la modification lors de la négociation.

→ **Rechercher et évaluer les solutions alternatives**

Pour proposer au demandeur des solutions permettant d'optimiser l'intégration des modifications.

→ **Négocier avec le demandeur de la modification**

Pour obtenir soit un avenant s'il s'agit du maître d'ouvrage ou si la modification apporte une amélioration au produit, soit une provision de délais et de coûts auprès de la hiérarchie s'il s'agit d'une correction d'erreur ou de la prise en compte d'un aléa.

→ **Formaliser la prise en compte de la modification en émettant une fiche de suivi de modification**

Pour contractualiser le changement par rapport à la demande initiale ainsi que les moyens mis à disposition pour prendre en compte ce changement.

→ **Modifier tous les documents impactés par les modifications**

Pour disposer d'une documentation à jour pour la suite de la réalisation.

Outils

Outil 1 : Fiche de suivi de modification

 **Explication :**

Une fiche de suivi de modification est créée chaque fois que le chef de projet doit prendre en compte une modification ayant une implication sur le projet. Ce document est diffusé aux responsables des tâches concernées par cette modification.

Fiche de suivi de modification

A. Tâche

Intitulé	Reprendre le nom de la tâche concernée
Responsable	Reprendre le nom du responsable de la tâche concernée

B. Modification

Nom/Fonction	Nom et/ou fonction du demandeur de la modification
Définition	Formalisation de la modification
Argumentaire	Arguments étayant cette demande

C. Décision

Nom/Fonction	Nom et/ou fonction du décideur
Décision	Accord ou refus
Argumentaire	Arguments étayant cet accord ou ce refus

D. Conséquences

 **Remarque :**

Il peut être utile, pour éviter tout malentendu, d'entériner ce document en le faisant signer par le décideur et le chef de projet.

 **Attention :**

Suite à l'élaboration d'une telle fiche, il est nécessaire de mettre à jour un certain nombre de documents.

Délais	Estimation de l'impact de la modification en termes de délais
Coûts	Estimation de l'impact de la modification en termes de coûts
Performances	Estimation de l'impact de la modification en termes de performances du produit du projet
Remarques	Toute remarque pouvant faciliter le travail du destinataire



Clôture

Le produit du projet a été livré et validé par le maître d'ouvrage et pourtant le projet en lui-même n'est pas tout à fait terminé. En effet, il convient à présent d'en faire un objet d'étude qui pourra servir à l'élaboration de projets ultérieurs.

Objectifs

Pouvoir réutiliser les informations produites par la réalisation du projet :

- en formalisant un document de synthèse
- en archivant la documentation du projet.

Intérêt

- Ne plus retomber dans les pièges rencontrés au cours du projet,
- Accéder simplement à la documentation du projet au cas où une modification devrait être apportée au produit du projet.

A - Animation de la réunion de fin de projet

Le projet est terminé. Il s'agit à présent d'analyser, au sein de l'équipe projet, son déroulement et ses résultats pour être en mesure d'en tirer les enseignements qui s'imposent.

Objectifs

Capitaliser sur la conduite et le produit du projet en organisant, avec l'équipe interne, une réunion de fin de projet entérinée par un compte-rendu.

Intérêt

- Capitaliser l'expérience acquise en conduite de projet afin d'améliorer la conduite des projets ultérieurs
- Capitaliser sur les problèmes rencontrés et les savoir-faire acquis

Actions

→ Rassembler des éléments de réflexion pertinents

Pour préparer la réunion de fin de projet.

→ Animer la réunion de fin de projet

Pour structurer les débats.

→ Réaliser le compte-rendu de réunion de fin de projet

Pour formaliser les analyses coproduites.

Outils

Outil 1 : Plan de réunion de fin de projet

Explication :

Le plan de réunion de fin de projet liste tous les aspects, qu'ils soient relatifs à la technique ou à la conduite du projet, à passer en revue lors du dernier regroupement de l'équipe.

Intérêt

Mettre à disposition de l'équipe projet une base de réflexion pour co-construire une analyse exhaustive et des préconisations pour les projets à venir dans un but de capitalisation.

Attention :

Le plan de réunion n'est qu'un guide pour structurer les débats. Le chef de projet doit rester ouvert aux différents points de vue et se positionner en animateur. Son analyse sera enrichie par les membres de l'équipe.

Conseil :

Vous pouvez utiliser la trame de ce document pour rédiger l'ordre du jour.

Remarque :

Il peut être utile de diffuser ce document comme base de réflexion aux intervenants avant d'organiser la réunion.

Plan de réunion de fin de projet

A. Bilan technique

1. Evaluation du produit ou service

- Produire une comparaison entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

Fonctions	Niveau de réussite	Raisons	Actions correctives
Lister les fonctionnalités définies au cours de l'analyse fonctionnelle	Caractériser les performances obtenues	Pour chaque écart constaté, lister les causes	Proposer des actions correctives possibles dans le cadre de projets à venir

2. Savoir-faire mis en oeuvre

- Evaluer les transferts possibles de compétences acquises dans le cadre du projet.

Quoi ?	Qui ?	Equipe/service	Responsable
Compétence acquise	Acteur l'ayant acquise	Nom de son équipe	Non du responsable de son équipe

3. Difficultés techniques

- Passer en revue les comptes-rendus de réunion et plans d'action pour lister les problèmes rencontrés.
- Analyser la pertinence des solutions adoptées au regard des résultats obtenus.

Attention :

Une solution adoptée à un moment donné du projet peut utilement être réévaluée en fin de projet.

Problèmes rencontrés	Solutions apportées	Niveau pertinence	Proposition corrective
Liste des principaux problèmes rencontrés au cours du projet	Solutions qui ont été proposées	Estimation en pourcentage ou sur une échelle prédéfinie	Réévaluation de la solution

B. Gestion de projet

1. Bilan coûts/ délais

- Lister les écarts entre le planning initial et le planning final.
- Identifier les causes de ces écarts.

Num	Tâches	Ecarts	Raisons	Actions correctives
Identifiant numérique de la tâche	Liste des tâches présentant des écarts de délais importants	Différence entre le prévisionnel et le réel (en heures ou jours)	Raisons qui ont provoqué ces écarts	Moyens permettant d'éviter ces écueils à l'avenir

2. Bilan de déroulement du projet

- Reprendre les comptes-rendus de réunion et lister les grandes phases et événements du projet.
- Lister les décisions opportunes.
- Lister les défaillances en termes de communication, de formalisation, etc., et mesurer leur impact sur le projet.
- Lister des actions correctives possibles pour les projets à venir.

Outil 2 : Compte-rendu de réunion de fin de projet

Explication :

Ce compte-rendu permet de formaliser les remarques développées au cours de la réunion de fin de projet par les différents intervenants.

Attention :

Le compte-rendu de fin de projet pourra utilement être diffusé à d'autres acteurs de l'entreprise en vue d'un transfert d'expériences.

Compte-rendu de réunion de fin de projet

A. Bilan technique

Définition	Aspects positifs	Aspects négatifs
Élément abordé	Description	Description

B. Gestion de projet

Définition	Aspects positifs	Aspects négatifs
Élément abordé	Description	Description

C. Plan d'action

Plan d'action	Responsable	Equipe/service	Echéance
Description de l'action à mener	Nom du responsable de l'exécution	Service auquel le responsable est affilié	Date de fin prévue

B - Promotion du projet

La réunion de fin de projet a permis de clôturer ce dernier au niveau de l'équipe projet. Il est alors indispensable de faire la promotion du projet auprès du client ou du commanditaire.

Objectifs

Valoriser le projet auprès du **comité de pilotage**⁶ en organisant une réunion de synthèse au cours de laquelle on présentera les résultats du projet.

Conseil :

Formaliser ce document sous forme d'une présentation visuelle afin de faciliter l'adhésion de votre public.

Actions

→ **Elaborer le support de présentation du projet**

Pour capter l'attention et acquérir l'adhésion des intervenants.

→ **Promouvoir le projet au cours d'une dernière réunion avec le maître d'ouvrage**

Pour valoriser le projet auprès du client ou commanditaire et autres membres du **comité de pilotage**⁶.

Outils

Outil 1 : Présentation finale

Explication :

Il s'agit de préparer un document de présentation synthétique qui servira de support au chef de projet pour l'animation de la réunion de clôture.

Conseil :

Il est possible d'exploiter le compte-rendu de la réunion de fin de projet.

Attention :

La réunion de clôture n'a pas la même fonction que la réunion de fin de projet menée avec l'équipe projet. Les informations doivent valoriser le travail réalisé auprès du **comité de pilotage**⁶. Il faut donc les sélectionner dans cette perspective.

Remarque :

La présentation finale peut être réalisée au moyen d'un logiciel de création de présentations en utilisant un modèle basé sur la charte graphique du projet.

Présentation finale

A. La prestation proposée

- Lister les **livrables**¹².

Méthode :

Préparer un argumentaire de valorisation en termes de qualité pour chacun d'entre eux.

B. Fonctionnalités

- Lister les fonctionnalités principales du produit et indiquer leur niveau de réussite.

C. Remerciements

- Lister tous les acteurs ayant participé au projet.

C - Archivage de la communication

Le projet est à présent clôturé. Il s'agit maintenant de finaliser la démarche de capitalisation.

Objectifs

Archiver l'ensemble de la documentation du projet :

- en complétant l'architecture dossier
- en formalisant une note d'archivage.

Intérêt

- Permettre un accès aisé à l'information
- Faciliter les échanges d'expériences

⚠ Attention :

Certaines règles de gestion de la documentation, communes à l'ensemble de projets, ont peut-être déjà été mises en place. Il est indispensable de les respecter.

Actions

→ Finaliser la centralisation des documents papier et numériques

Pour disposer d'une documentation exhaustive sur la totalité du projet.

→ Suivre les règles d'identification et de classement des documents

Pour faciliter l'accès aux informations ré-exploitable.

→ Formaliser et diffuser la note d'archivage aux acteurs concernés

Pour faciliter les échanges d'expériences.

Outils

Outil 1 : Note d'archivage

🔍 Explication :

La note d'archivage est un document qui permet de référencer les documents du projet et de communiquer ce mode de référencement aux acteurs concernés.

Note d'archivage

A. Éléments papier

- Lister les documents papier pertinents.

Nom	Stockage	Responsable
Nom du document	Lieu de stockage (dossier)	Nom du rédacteur du document

B. Éléments numériques

- Lister les documents numériques pertinents.

⚠ Attention :

Il est important de structurer l'archivage physique sur un modèle de classement basé sur les besoins des futurs utilisateurs.

✚ Méthode :

En fonction du volume de la documentation, il est possible d'utiliser une simple arborescence de fichiers ou une base documentaire.

Titre	Nom numérique	Stockage	Responsable
Titre du document	Nom du fichier	Lieu de stockage (chemin d'accès/dossier)	Nom du responsable du contenu du document (mises à jours, etc.)



Glossaire

1 acteurs

Est considéré comme acteur toute personne qui a des intérêts en jeu dans le projet et dispose du pouvoir plus ou moins grand de faire agir les autres dans son sens.

2 cahier des charges

Terme générique pour désigner un document rassemblant les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin (traitement d'informations, méthodes et outils de travail, etc.) et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire. Le cahier des charges est formalisé par le client. C'est un document contractuel de référence qui engage un prestataire vis-à-vis de ce client.

3 charge

Quantité de travail planifiée et réalisée sur un poste de production, un atelier pendant une durée déterminée. La charge de travail comprend les temps de mise en course ainsi que les temps de production des quantités définies par les ordres de fabrication.

4 chef de projet

Personne physique chargée, dans les limites d'une mission, d'assumer la maîtrise du projet, c'est-à-dire de veiller à sa bonne réalisation en respectant les objectifs de performances, de coûts et de délais (voir Maître d'oeuvre).

5 client

Entité qui paye pour bénéficier du produit du projet (produits matériels et/ou services) dans le cadre de son activité professionnelle.

6 comité de pilotage

Le Comité de pilotage est une structure active, ses membres sont désignés par le Maître d'Ouvrage et peuvent être choisis, en particulier, parmi les financeurs. Il intervient principalement lors de la réalisation de l'étude.

7 **commanditaire**

Personne physique ou morale qui apporte un soutien matériel au projet en vue d'en retirer des avantages publicitaires directs.

8 **échéances**

Date à laquelle une commande doit être livrée.

9 **environnants**

Les environnants du produit du projet sont tous les éléments et individus amenés à interagir avec ce produit tout au long de la vie de ce dernier.

10 **étude de faisabilité**

Étude ayant pour but de déterminer les conditions dans lesquelles une idée, une technique, un produit peut être mis en oeuvre ainsi que la rentabilité à espérer. L'étude de faisabilité vise à déterminer si un projet est à la fois réalisable et rentable.

11 **jalons**

Un jalon est une date clef du projet pour laquelle une validation intermédiaire est effectuée. Ces événements sont fixés à l'avance et parfaitement définis dans le cycle de vie du projet. Ils peuvent être fixés en fin de phase du cycle de vie ou au cours d'une phase. Ils permettent de s'assurer qu'une tâche, un document, un produit, une fourniture correspond bien à ce qui a été préalablement défini.

12 **livrables**

Résultat matériel de la réalisation (document, maquette, produit concret, etc.) qui doit être livré au client aux dates clefs du projet.

13 **macro-tâches**

Activité du projet regroupant un certain nombre de tâches.

14 **maître d'oeuvre**

Personne physique ou morale à qui le maître d'ouvrage confie la direction ou le contrôle de l'exécution des travaux. Organisme responsable contractuellement de la maîtrise de toutes les activités nécessaires à la réalisation d'un produit, en particulier de la qualité, des délais et du prix. Lorsque le maître d'oeuvre est une personne physique, il s'agit du chef de projet.

15 maître d'ouvrage

Personne physique ou morale qui commande la réalisation du projet, conclut le contrat et reçoit l'ouvrage terminé. Le maître d'ouvrage devient propriétaire au moment où il prend possession de l'ouvrage terminé.

16 note de clarification

Document de référence qui précise les caractéristiques du projet en termes d'objectifs à atteindre, de contraintes de délais, de coûts et de performance. Elle est diffusée en interne à toutes les personnes impliquées dans le projet.

17 objectifs opérationnels

Cible à atteindre dans un délai déterminé, définie en termes spécifiques et mesurables, s'inscrivant dans la poursuite d'un but.

18 planification

La planification consiste à établir une logique de construction des tâches de réalisation du produit.

19 planning du projet

Document de maîtrise des délais et de communication dont la forme doit s'adapter aux messages à transmettre et aux décisions à prendre. Il peut aller d'un simple positionnement des tâches sur un calendrier jusqu'à faire ressortir l'enchaînement logique des tâches, les jalons, les ressources, etc.

20 plan qualité projet

Document énonçant les pratiques, les moyens et la séquence des activités liées à la qualité et spécifiques à un projet donné. Le plan qualité projet fait généralement référence aux parties du manuel qualité applicables spécifiquement à la gestion de projet.

21 point de non-retour

Seuil en dessous duquel, à défaut d'entente, vous vous retirez et vous ne négociez pas. C'est votre dernière limite.

22 processus

Succession d'actions permettant de transformer des données d'entrée en données de sortie.

23 produit du projet

Résultat d'une opération de production ou d'une prestation de service. Le produit, résultat d'une activité, peut être un matériel, un service, un système, un processus industriel, un processus administratif ou une combinaison de ces produits. Il peut entrer dans la fabrication d'un autre produit ou constituer un produit fini.

24 relations prescrites

Relations "officielles" entre les acteurs.

25 relations réelles

Ensemble des relations que les acteurs entretiennent entre eux. Elles peuvent "transgresser" les règles de la structure hiérarchique.

26 rétro-planning

Planning construit en partant de la date d'échéance de livraison du produit du projet.

27 sociogramme

Représentation graphique des pressions internes existant dans un groupe, par la visualisation de la position de chaque individu dans le groupe, ainsi que de ses interrelations avec les autres membres du groupe (attraction, répulsion, indifférence, etc.).

28 système qualité

Système permettant d'établir une politique et des objectifs, et d'attendre ces objectifs, en matière de qualité.

29 tâches

La tâche est la plus petite division du travail à effectuer.