



Focus Thématique
PILOTAGE & EVALUATION



Thématique
CONDUITE DE PROJET
Bonnes Pratiques de référence
76-77-78

SOMMAIRE

LE PROJET : QUOI ?	3
LE PROJET : POURQUOI ?	4
LE PROJET : COMMENT ? LA CONDUITE DE PROJET	5
LA MOA ET LA MOE	6
LE COMITE DE PILOTAGE	7
JALONNEMENT DIAGRAMME DE GANTT	8
CLÔTURE DU PROJET	9
CONCLUSION : LES ERREURS LES PLUS FREQUENTES RENCONTREES	10
LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE	11

LE PROJET : QUOI ?

C'est l'ensemble des actions qui vont de l'intention de faire à la réalisation du résultat attendu.

Tout Projet est par nature, une opération qui :

- a un objectif,
- a un début et une fin,
- présente un plan de marche,
- met en œuvre les moyens nécessaires,
- dispose d'un système de pilotage.
- est à risques, puisque génératrice de changements

Le cycle de vie d'un projet :

- **la gestation** : c'est l'étude préalable (faisabilité, justification, ...)
- **la naissance**, c'est l'inscription dans un plan des Changements souhaités
- **la vie** : constituée de plusieurs étapes, depuis le lancement jusqu'au bilan
- **la mort**, c'est la déclaration de fin de projet

LE PROJET : POURQUOI ?

On décide de lancer un projet pour livrer une solution à un problème donné.

Cette solution doit répondre aux exigences de la MOA (Maîtrise d'Ouvrage) qui est la personne pour qui est réalisé le projet.

Le projet doit :

- être en conformité aux besoins identifiés – l'Efficacité
- respecter les coûts et les délais initialement annoncés – l'Efficiace

Atteindre des objectifs ambitieux nécessite la mise en place d'une « méthodologie de Conduite de Projet » pour :

- progresser avec sureté
- gérer la complexité
- traiter les conflits
- maitriser les risques et les incertitudes
- et enfin, amener le changement souhaité.

LE PROJET : COMMENT ? LA CONDUITE DE PROJET

Tout projet dont **la complexité est reconnue ou qui est stratégique** doit suivre les règles suivantes :

- Il y a toujours **un maitre d'ouvrage, la MOA**, propriétaire du processus dans lequel le projet s'inscrit, qui va financer le projet et qui nomme **un chef de projet du Changement**
- Il y a toujours **un maitre d'œuvre, la MOE**, en charge de la réalisation et qui nomme **le chef de projet de la Réalisation**
- Les deux chefs de projet nommés constituent **la direction de projet**, responsable devant le comité de pilotage
- **Un comité de pilotage MOA/MOE** est mis en place
- Les parties prenantes (alliés, contributeurs, bénéficiaires) sont identifiées et participent au projet
- Il y a toujours **une assurance qualité externe** au projet qui va s'assurer de l'application effective des normes retenues par la direction de projet

LA MOA ET LA MOE

La MOA - Entité ou personne :

- Décide de la mise en place du projet, contrôle la pertinence et la cohérence
- Précise les objectifs et engage les moyens nécessaires (humains et financiers)
- Nomme le chef de projet
- Approuve le plan général de projet, le résultat attendu du projet qui est la réalisation d'un produit, appelé ouvrage.

La MOE :

- Désigne son chef de projet et prépare son équipe
- Met en place les procédures nécessaires
- Planifie les activités et évalue les risques du projet
- Obtient la validation du plan projet par la MOA
- Pilote l'avancement du projet
 - Les performances techniques, financières, de qualité et de coût
 - Fait résoudre les problèmes et gère les demandes de modification
 - Développe et maintient l'esprit d'équipe
 - Communique avec tous les acteurs
- Assure la liaison avec les autres parties prenantes

LE COMITE DE PILOTAGE

Présidé par la MOA

Réunions régulières avec compte rendu fait par le directeur de projet

Y participent la MOA, le MOE et le directeur de projet

Un tableau de bord pour :

- Une **vision synthétique** de l'avancement du projet : indicateurs pertinents
- **Deux domaines** de suivi : le respect du planning, la qualité des livrables

Objectifs :

- Constater l'avancement des opérations
- Se faire expliquer les difficultés rencontrées
- Approuver les mesures correctives proposées
- Approuver les changements demandés

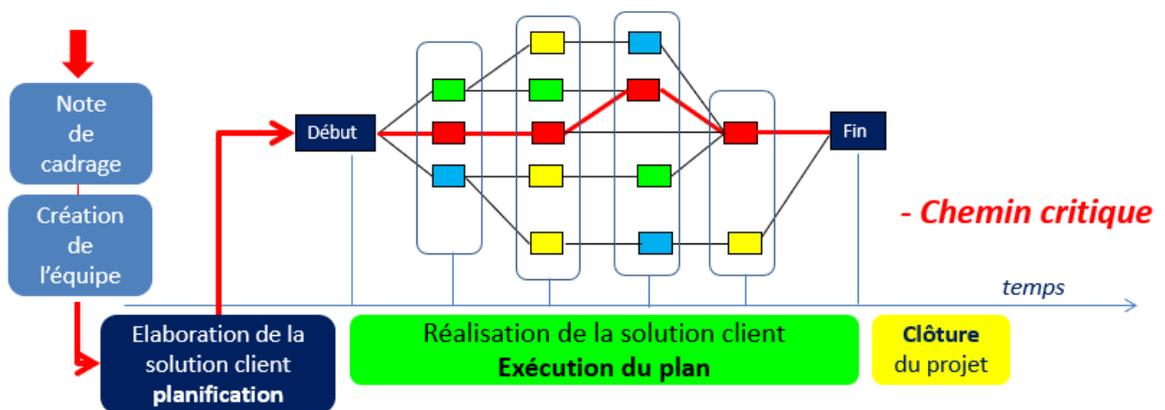
JALONNEMENT DIAGRAMME DE GANTT

Le diagramme de Gantt est un outil permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet.

Diagramme des antécédents

Chaque activité est représentée par un nœud du réseau,

Les liens logiques entre activités sont représentés par des traits



CLÔTURE DU PROJET

Une phase à ne pas oublier pour :

- Clôturer formellement les contrats avec les partenaires
- Documenter les résultats du projet
- Documenter le REX - leçons/expérience apprises et savoir faire
- Valoriser les contributeurs
- Avec la MOA, Aider les bénéficiaires à s'approprier les changements apportés

CONCLUSION : LES ERREURS LES PLUS FREQUENTES RENCONTREES

- Inadéquation des ressources
- Sous-estimation des charges, des délais et des budgets
- Manque d'expérience du chef de projet
- Mauvais contrôle du périmètre du projet
- Manque de rigueur dans la gestion des modifications
- Echéancier trop optimiste : dates et jalons non réalistes
- Ignorer les problèmes rencontrés : ils ne tarderont pas à resurgir au mauvais moment !
- Ne pas savoir dire NON quand il le faut

LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

OBJECTIF P&E1

UN SYSTEME COMPLET DE PILOTAGE

GESTION DE PROJET – P&E1.3

L'entité dispose d'une méthode de gestion des projets pour ses projets significatifs.

Bonne Pratique 76 : La méthodologie de gestion de projet est utilisée, avant (phase de choix), pendant (pilotage et suivi) et après (évaluation réalisée) la réalisation de chaque projet.

Bonne Pratique 77 : Cette méthodologie intègre l'évaluation selon les critères de Pertinence, de Cohérence, d'Efficacité, d'Efficiency et d'Impact.

Bonne Pratique 78 : Les projets réalisés alimentent les démarches d'amélioration continue et de comparaison.