

Mémo gestion de projets

L'identification initiale des besoins

Le succès d'un projet commence toujours par bien comprendre les besoins métier de l'utilisateur.

Dans une première réunion le "client", appelé en gestion de projets "Maîtrise d'Ouvrage", décrit l'idée qui l'a amenée à envisager ce projet : la problématique, le périmètre du projet, la mission, les plans d'action envisageables, les ressources, les diverses contraintes, ...

Livrable : Le compte-rendu d'entretien, rédigé par l'équipe "conseil", appelée "Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage", rôle qui peut être autonome ou confié à la "Maîtrise d'Oeuvre" ou à un "Architecte". Comme tous les livrables, il doit être approuvé par la Maîtrise d'Ouvrage.

Voir une information : [faire un compte-rendu de réunion](#)

Qu'est-ce qu'une "note de cadrage" ?

La lettre de cadrage (« scoping letter », appelée aussi note de lancement, au contenu similaire à une lettre de mission), est une note rédigée au début de la préparation du projet. Expression des besoins, elle définit les objectifs à atteindre, les priorités et les contraintes. Elle donne une vue générale du problème soulevé, et propose ensuite le cadrage nécessaire pour l'élaboration de solutions.

La lettre de cadrage constitue donc un guide d'orientations pour préparer l'action, où l'on précise d'une part, la présentation des thèmes de du problème avec les axes prioritaires d'intervention, et d'autre part, les conditions générales et modalités d'action. Mais elle laisse le choix des suites à donner et des réalisations.

Premier jalon : La validation finale de la lettre de cadrage clôt la phase préalable de maturation.

Voir [un exemple de note de cadrage](#)

Et le cahier des charges ?

CDC : C'est un terme général recouvrant différents livrables. Le cahier des charges fonctionnel, qui sera rédigé dans la phase suivant la note de cadrage, est quant à lui un document contractuel décrivant avec précision les objectifs fonctionnels et techniques, les grandes phases de réalisation, le calendrier, les obligations et les droits du titulaire du contrat de réalisation, les modalités de recette et de livraison, de maintenance, les droits de propriété... Rédigé en termes de spécifications fonctionnelles, il ne rentre pas dans le détail des choix techniques. Il peut être accompagné du "manuel d'utilisation", rédigeable dès ce stade puisque tous les choix fonctionnels sont faits. Une fois approuvé par le client et le prestataire il ne subira plus de modifications, sauf accord explicite des parties pour le compléter ou l'amender par des avenants. Des **cahiers techniques**, rédigés avec minutie, complètent le cahier des charges fonctionnel.

Voir un exemple de [cahier des charges de création de site web](#)

D'autres livrables sont élaborés lors du déroulement du projet (un livrable est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet) :

- **PAQ**, plan d'assurance qualité.
- **Plan de communication.**
- **Grilles d'analyse des risques.**
- **Comptes rendus**, d'entretiens, de réunions de chantier,... et **relevés de décisions**
- **Proof of concept** : une preuve de concept, ou encore démonstration, est la démonstration de la faisabilité d'une idée ou d'une méthode, une validation concrète avant de poursuivre les travaux.
- **Choix de l'organisation.**
- **Rétroplanning**, souvent un diagramme de Gantt.
- **Matrice des rôles.**
- L'étape de **choix d'un scénario technique et fonctionnel** aborde les questions d'achat, intégration, développement spécifique interne ou externe, RAD, outsourcing,...
- **Revue d'inspection.**
- **Bilan de projet.**
- etc.

MOA / AMO / MOE ?

MOA - Maîtrise d'Ouvrage : le Maître d'Ouvrage, c'est celui qui paye !

C'est à dire de façon un peu plus raffinée, l'entreprise ou l'organisation demandeur, le « client », le « commanditaire », le propriétaire du résultat. C'est le porteur du projet, qui va "pousser le projet" car il a besoin des résultats. Il n'a pas de compétences techniques particulières ; il sait ce qu'il veut, au niveau des grands objectifs, mais il ne sait pas l'exprimer en termes plus précis et ne sait pas le réaliser, ou bien il a des idées très précises sur la réalisation sans avoir cerné les objectifs. De toutes façons, il sera exigeant.

AMO - Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage : appelé aussi Maître d'Ouvrage Délégué, l'Assistant de la Maîtrise d'Ouvrage est un accoucheur.

L'AMO aide le MOA à définir son idée, son projet, pour que le MOE puisse en faire la conception technique et le faire réaliser. L'AMO est souvent un travail d'équipe, une assistance issue de la MOE pour assister le MOA dans l'expression de ses besoins. L'AMO traduit l'idée du MOA en spécifications fonctionnelles techniquement réalisables. Le MOA délègue ses prérogatives de suivi du projet à l'AMO.

L'AMO doit pouvoir rencontrer les futurs utilisateurs et créer un comité d'utilisateurs, instance importante dans le dispositif.

Dans nos projets, c'est typiquement de rôle de l'équipe projet, 3 à 7 élèves. Activités : analyse et conception fonctionnelle.

L'AMO a une obligation de moyens.

MOE - Maîtrise d'Oeuvre : le Maître d'Oeuvre, c'est le gardien de l'idée et du carnet de chèques.

Le MOE est chargé par le MOA de la conception et de la mise en oeuvre, il fait réaliser, il surveille, il contrôle. Ce peut être un architecte, un bureau d'étude, un expert... Il en parle aussi bien le langage de la réalisation que celui du MOA.

Il a une obligation de résultats.

MUE - Maîtrise d'Usage : c'est se soucier des utilisateurs.

Sans MUE le MOE va réaliser les demandes du MOA. Si le MOA n'est pas l'utilisateur final, il se peut qu'il ignore les besoins réels et n'y réponde pas, c'est ainsi que de grands projets de génie civil sont présentés comme des réussites exemplaires par leur architecte ou leur collectivité territoriale MOA, mais sont de réels désastres pour les utilisateurs ! Ou encore Le MOA peut surestimer les besoins et ainsi le produit fini sera inadapté, 95% des utilisateurs n'utilisant que 10% à 30% des fonctionnalités.

Prod - les corps de métier, la production, la réalisation, les développeurs... : la mise en oeuvre.

L'équipe de réalisation est chargée de la mise en oeuvre. Elle agit typiquement en sous-traitance, sous l'autorité du MOE, architecte du projet.

Elle a une obligation de résultats (maquette, prototype, produit industriel...)

Et le chef de projet ? Il allie un savoir faire (de la rigueur pour faire un rétro-planning) et du savoir être (à l'écoute de l'équipe, mais aussi vigilant pour obtenir les livrables et comptes tendus à temps). Ce n'est pas forcément facile, mais c'est une expérience très formatrice...

"La première méthode pour estimer l'intelligence d'un chef est de voir les hommes qui l'entourent." (Machiavel)

"Le management vise à faire les choses de la bonne façon ; le leadership à faire les bonnes choses" (Peter Drucker)

Phases et jalons ?

Un projet est phasé, pour structurer le projet dans le temps et le conduire à son terme en respectant les impératifs de qualité, coût et délai. Dans le découpage en phases, chaque phase terminée doit être validée formellement, lors d'une revue de changement de phase qui constate que tout va bien, avant de passer à la phase suivante.

Ces jalons permettent de faire le point sur le bon déroulement du projet et fournissent des éléments tangibles stables sur lesquelles peut être bâtie la suite du projet. Chaque jalon est franchi par la validation du résultat de la phase, où le MOA est seul juge.

Mais... chaque projet est différent, les principes méthodologiques de la gestion de projet doivent être adaptés au besoin et aux contraintes. Par exemple une création de site web reposera fréquemment sur un cycle en spirale et des développements agiles plutôt que sur un déroulement linéaire en cascade des phases sur l'ensemble du projet.

Voir dans Wikipédia : [cycle de développement](#)

Voir le [schéma phases-jalons-livvable de l'atelier](#)

Les écrits ?

Parmi les bonnes pratiques de la gestion de projet, la nécessité de tout mettre par écrit figure en bonne place. Documenter est effectivement essentiel pour formaliser les échanges, valider les choix, ne pas le remettre en cause sans cesse, s'appuyer sur un référentiel précis. Gérer un projet sans documents de suivi serait très risqué.

Par contre, mettre en place de bons outils n'implique pas automatiquement que le projet se déroulera sans problème... Dans un "petit" projet, si "trop" de documents apparaissent comme une contrainte administrative, cela produit des effets néfastes. Tout écrire est alors chronophage et peut détourner l'effort du but réel. Il faut adapter les méthodes pour être conforme aux caractères spécifiques du projet. Alors l'utilisation des écrits ira de soi et sera utile au projet.

Le forme des documents est importante.

NB : formats de documents - On privilégiera le format pdf pour les documents finaux, validés, non modifiables. Par contre les documents de travail doivent être dans un format modifiable.

- - -

Et les outils ?

Les outils informatiques de gestion de projet permettent de créer les livrables, d'uniformiser la présentation des documents, d'en valoriser le contenu, le projet et ses acteurs. Attention, le suivi de projet ne se résume pas seulement aux diagrammes de Gantt ! Parmi les fonctionnalités d'un outil informatique de gestion de projet, certaines paraissent essentielles :

1. Planification des tâches : pouvoir gérer l'enchaînement des tâches, avec les imbrications de sous-projets, gérer la liste des tâches, leur interdépendance, affecter des ressources, définir la durée et les contraintes sur les dates de début et de fin, calculer le chemin critique...
2. Editer facilement un diagramme de Gantt (ou Pert, ou potentiel)...
3. Gérer la documentation : gestion et indexation des compte-rendus de réunions et de tous les livrables, métadonnées des documents (rédacteur, date, statut (validé, finalisé, beta, alpha), versions),...
4. Groupware : partage de la documentation, planification des réunions, alertes par courriel...
5. Annuaire : liste des intervenants, avec leurs coordonnées, et rôles dans le projet...
6. Reporting : remontée des incidents, suite donnée...

Quelques outils informatiques gratuits de gestion de projet

- Outils gratuits dans le cloud :

Planzone

Plateforme collaborative ergonomique pour un projet, très complet. Liste de tâches, jalons, alertes par courriel, planning, logistique, partage des documents avec différents droits (éditeur, gestionnaire, visiteur), création de wiki, extension FireFox... Gratuit pour les étudiants : 5 projets, nombre illimité d'utilisateurs, 1Go de documents; Cf <http://www.planzone.fr/prix/etudiants.html>
<http://www.planzone.fr/>

AceProjets

Gestion des tâches, Gantt, partage sécurisé des documents word et excel, notifications par courriel, édition de rapports détaillés, forum, conférence, assez simple d'utilisation, et en français... Gratuit pour 5 utilisateurs, 50 tâches, 50Mo de documents
<http://www.aceproject.com/fr/>
Tutoriel : <https://www.idcsi.com/aceproject/support/4.4/html/Aide-UseInterface.asp>

Zoho Projects

Tâches, jalons, Gantt, réunions, partage de documents texte, tableue, base de données agenda, forum, wiki, chat... Fait partie d'un ensemble d'outils en ligne, bien fonctionnel, alternative à MS Office et Goole docs, assez complet, en anglais
<http://projects.zoho.com/>

Google Drive

Avec un compte gmail Google docs donne accès à un important espace de stockage, au partage des documents, à des fonctionnalités d'enquêtes, gestion de tâches, agenda, chat, création de pages web, veille sur les flux rss. Inclut la suite bureautique en ligne Google Documents, traitement de textes, tableur, présentations, compatible en import et export avec word, excel, powerpoint. Permet de créer sur une feuille de calcul un gestionnaire de projets simple et un diagramme de Gantt... Existe en versions grand public et professionnelles, entreprise, universitaire.
<http://docs.google.com/>

Windows Live

Alternative Microsoft à Google Drive

Wiki

Permet de créer un site web modifiable par tous les membres de l'équipe. L'exemple parfait de travail collaboratif.

- Logiciels off-line, à installer :

Microsoft Excel / Openoffice ou Libreoffice Calc

Puis qu'un tableur, Excel est l'outil indispensable des chefs de projet, le couteau suisse de l'organisation : tab leaux, organigrammes, comptabilité, gestion de stocks, base de données, listes, gantt... Polyvalent, universel, mais il ne faut ne pas en faire l'outil exclusif de la gestion de projet, il a ses limites. Pas de partage de documents.

DeltaProd

Très collaboratif, orienté suivi des évènements. Un peu austère ?
<http://www.deltaproduct.free.fr/index.html>

MS Project

La référence historique des outils de planning. Très complet pour des projets à courte durée. Simple à prendre en mains. L'outil du chef.
Fonctions principales : tâches, jalons, diagramme de Gantt. Pas de partage.
Gratuit pour les étudiants, s'inscrire sur <http://www.microsoft.com/france/etudiants/telecharger/logiciels-gratuits/project-gratuit.aspx>

- Intégrer la gestion de projets à un CMS :

Wordpress

De nombreux plugins appoprtent des fonctionnalités de gestion de projet : [Document Galley](#), [Orbis](#), [Simple Intranet](#), [forum BBpress](#), [Project Panoram](#), [SugarCRM](#), [collabpress.org](#), [WP Project Manager](#), [BP GTM System Documents revision](#), [BuddyPress.org](#) . . . Voir aussi [une sélection de plugins](#)