

PLANIFICATION, EXECUTION ET CONTROLE DE PROJET

**Madame KOUAKOU RASOARILALA Josther
Département Etudes Economiques et Financières
(BNETD)**

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION.....	3
II. CONCEPTS DE BASE.....	3
I.1 Notion de projet.....	3
III. IDENTIFICATION ET FORMULATION DE PROJET	7
IV. PLANIFICATION.....	18
V. EXECUTION DU PROJET	27
VI. SUIVI ET CONTRÔLE DU PROJET	38

I. INTRODUCTION

Les présentes lignes directrices devraient fournir des informations de base sur la manière idéale d'identifier, de préparer et d'exécuter des projets de développement. Certains concepts ne seront peut-être pas familiers pour tout le monde et peuvent être difficiles à saisir, mais ce document ne prétend pas remplacer, au besoin, une formation plus formelle.

Les organismes et les fonds internationaux de développement reconnaissent que nombre d'idées de projets qu'ils reçoivent sont bonnes et pourraient remplir les conditions nécessaires à un financement, tout en déplorant que souvent, ces propositions ne démontrent pas comment elles s'intègrent dans le contexte élargi du développement du pays ou de l'institution dont elles émanent. Ces organismes déplorent aussi que, trop souvent, le contenu et/ou la forme des propositions de projets qu'ils reçoivent laissent à désirer et qu'ils sont obligés de renvoyer de nombreux projets pour des motifs techniques.

Cela étant, les présentes lignes directrices se concentrent sur trois éléments important du cycle de projet: (I) Concepts de base (II) Identification et formulation de projet; (III) planification de projet. (IV) exécution de projet (V). Contrôle

II. CONCEPTS DE BASE

Le projet est l'outil de base du développement. Il permet de réaliser les objectifs définis globalement. Les objectifs définis dans le cadre de la planification doivent se traduire par des programmes sectoriels clairement définis qui à leur tour sont alimentés par des projets bien identifiés.

I.1 Notion de projet

Il est difficile de définir de façon satisfaisante le concept de projet. Il existe plusieurs définitions qui ne présentent souvent qu'un intérêt académique. Cependant, la notion de projet peut être développée à partir de deux définitions relativement simples:

1. Un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (telles que la main d'œuvre, les devises, etc...) et dont certains groupes sociaux ou la collectivité entière attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires.
2. Dans un sens plus large, un projet est un ensemble de moyens mis en œuvre de façon coordonnée dans le but d'atteindre un objectif économique fixé au préalable.

Plus précisément, le concept de projet fait intervenir trois éléments:

- Un élément volontariste: le concept de projet repose sur l'idée selon laquelle le développement économique nécessite un effort délibéré, coordonné et correctement orienté. Dans un schéma idéal, la sélection d'un projet devrait s'inscrire dans un cadre global de planification.

- Un élément de finalité: un projet se définit toujours par un but, par un résultat recherché, et non par les moyens techniques employés à sa réalisation. Un projet de développement n'est pas un projet technique mais un projet économique et social.
- Un élément d'homogénéité: bien qu'un projet soit souvent une opération complexe, à composantes multiples, il constitue un tout homogène directement exploitable. C'est un tout en ce qui concerne sa préparation, son financement et son exécution. Les éléments d'un projet doivent être nettement identifiés et définis avec le maximum de précision quant à leur nature, leur localisation et leur programmation dans le temps.

Un projet est essentiellement une activité du Gouvernement ou d'une institution du pays qui en conserve la responsabilité principale.

- Le Gouvernement ou l'institution du pays doit prendre les dispositions institutionnelles appropriées et fournir l'appui de caractère général et tous les apports nationaux qui sont nécessaires;
- Le bailleur de fonds veille à ce que le projet soit dûment lié aux priorités et aux plans nationaux de développement et à ce que les ressources soient utilisées de la façon la plus rationnelle et la plus efficace afin d'avoir la maximum d'impact sur le développement économique et social du pays. En outre, le bailleur de fonds doit faire en sorte que le projet soit identifié, formulé et évalué comme il convient et que son assistance soit fournie et utilisée de manière que le projet atteigne ses objectifs immédiats et contribue efficacement à la réalisation des objectifs de développement;
- Le responsable de l'exécution du projet doit rendre compte au Gouvernement et au bailleur de fonds de la gestion de toutes les tâches liées au projet qui relèvent de sa compétence.

II.2 Caractéristiques de projet

Les projets se démarquent des opérations courantes de l'organisation. Il est possible de penser à un projet comme à un processus de fabrication qui fait apparaître un résultat final concret, un bien livrable, dans la réalité en vue de l'atteinte d'un objectif. Certains projets ont un bien livrable tangible (un pont, une autoroute, un barrage hydroélectrique), alors que d'autres ont un bien livrable nettement moins tangible (un nouveau système de gestion financière, un nouveau programme de formation professionnelle, une nouvelle politique, un programme d'aide à la population itinérante d'un grand centre urbain, etc.).

Quelle que soit la nature spécifique d'un projet, il est possible de conceptualiser sa réalisation dans un univers à trois dimensions:

- la dimension technique: où l'on se préoccupe de la qualité du bien livrable du projet;
- la dimension temps: où l'on se préoccupe du temps requis pour réaliser le projet;
- la dimension coût: où l'on se préoccupe de l'effort à consentir pour réaliser le projet, l'unité monétaire servant de *dénominateur commun* pour mesurer cet effort.

II.3 Classement des projets par institutions d'Etat

- Projets émanant d'entreprises privées, étrangères ou nationales dont le but est la recherche de bénéfice;
- Projets émanant d'entreprises publiques ou de secteur d'Etat dont le but est de satisfaire un besoins ou d'assurer d'une meilleure façon un service public;
- Projets émanant d'organismes internationaux d'aide au développement dont le but est souvent celui des projets destinés à satisfaire un besoin précis. En cas de financement mixte, l'on peut retrouver des objectifs de type public et des objectifs de recherche de profit.

II.4 Cycle de projet

Les projets comporte le plus souvent la même suite d'opérations depuis la conception du projet jusqu'au démarrage de sa réalisation. Il arrive souvent qu'une phase du "cycle du projet" chevauche la suivante et la durée des phases peut varier considérablement.

Un projet se décompose en cinq phases qui sont le cycle de vie du projet :

1. Identification ;
2. Formulation ;
3. Planification ;
4. Exécution ;
5. Evaluation rétrospective.

Ces cinq phases du projet seront plus ou moins longues, plus ou moins chevauchantes et avec des modalités de passage différentes selon la nature du projet.

- la phase d'identification du projet est celle qui consiste à analyser la situation, mettre en évidence les problèmes et les enjeux stratégiques et identifier les solutions adéquates ;
- la phase de formulation du projet consiste à définir et préciser les objectifs et les stratégies afin de produire un **document de projet**, incluant les conclusions de l'étude de faisabilité, qui servira à la sélection éventuelle du projet, dans un contexte où des projets peuvent être en compétition les uns avec les autres;
- la phase de planification est celle qui permet de choisir la meilleure ligne de conduite possible pour atteindre les objectifs. Elle aboutit à la production d'un **Plan d'exécution du projet**, qui doit faire l'objet d'une approbation et comporter un plan d'exécution détaillé du projet et la description des mécanismes de suivi et de contrôle du projet;
- la phase d'exécution du projet est celle qui consiste à coordonner le personnel et les autres ressources afin de réaliser le projet (mobilisation des ressources, conduite de réunions, gestion des conflits, coordination). Au cours de cette phase, un processus de contrôle permet de s'assurer que les objectifs du projet sont atteints en surveillant et mesurant l'avancement de façon

systematique. Ceci permet d'identifier les écarts par rapport au plan afin de prendre des mesures correctives ;

- l'évaluation devient de plus en plus centrale dans les préoccupations de gestion des organisations; le cycle de vie de certains projets intègre une phase d'évaluation rétrospective dont l'objectif est d'apprécier l'impact du projet.

On peut également citer la phase de clôture du projet qui consiste à officialiser l'acceptation du projet et l'amener à une fin ordonnée. Elle est marquée par la production d'un **Rapport final** de gestion du projet et éventuellement par un **Rapport d'évaluation de fin de projet**;

II.5 Gestion de projet

La gestion de projets est l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants.

III. IDENTIFICATION ET FORMULATION DE PROJET

Les idées de projets ne devraient pas venir incidemment, mais devraient être une composante d'un programme national nettement plus large ou d'une stratégie de développement du pays ou d'une région. Idéalement, un projet devrait renforcer un programme ou une stratégie existant et non pas s'y substituer. En l'absence d'un tel programme ou stratégie, le projet devrait innover et essayer de définir, d'amorcer, voire d'élaborer un tel programme.

Le contenu d'un projet renvoie aux moyens d'identifier les problèmes et de rechercher des solutions. La qualité première d'un projet est le réalisme. Un projet ne devrait pas viser à résoudre tous les problèmes d'un pays ou d'un secteur. Un sérieux exercice d'établissement des priorités s'impose par conséquent, ainsi qu'une décision quant aux principales tâches à accomplir et aux personnes réellement susceptibles de les assumer.

L'idéal serait d'établir **un lien entre le projet et les politiques du secteur public**. Un projet qui n'est pas soutenu par des politiques publiques adéquates ou, au moins, par les pouvoirs publics, est souvent voué à un échec à long terme. Pour les organismes et les fonds de développement, un engagement public solide constitue toujours un facteur positif. C'est pourquoi les organes de gestion nationaux devraient être informés et, si possible, associés aux projets liés à l'exécution des objectifs de développement national et régional.

L'identification consiste donc à rechercher et à identifier des projets jugés prioritaires pour le développement du pays et qui dans le même temps dégagent une rentabilité suffisante (en termes d'avantages). En raison des contraintes (hommes, capitaux, ressources) il n'est pas possible de réaliser tout ou n'importe quel projet. Il est nécessaire de s'entourer d'un certain nombre de garanties afin d'éviter de sélectionner des projets non viables et pour le promoteur et pour la collectivité.

III.1 Approches pour l'identification de projet

L'identification du projet a pour objectif de préciser l'origine du projet. Il faut donc décrire la situation actuelle qui prévaut afin d'identifier la problématique à laquelle fait face la collectivité. Par contre, la description de la situation désirée situe le concepteur relativement à ce que l'on souhaite en terme de finalité et/ou de buts spécifiques à atteindre. Finalement, l'identification des contraintes à respecter nous renseigne sur les exigences de l'environnement du projet ce qui, par voie de conséquence, contribue à mieux cerner la nature et l'envergure du projet.

Plusieurs approches permettent l'identification des projets. Ce sont:

- Approche par projet relais : C'est la prolongation d'un projet existant par extension du projet initial et par la mise en place de nouveaux équipements dans le même secteur d'activité ;
- Approche du sommet à la base: des priorités nationales de développement au niveau hiérarchique du projet. Il s'agit de s'appuyer sur les études générales de planification et des études sectorielles afin de rechercher les projets susceptibles de favoriser les objectifs de développement.

Dans cette approche, les rôles des différentes administrations peuvent être déclinés comme suit :

- les Ministères techniques posent les problèmes du secteur;
- les entreprises d'Etat fournissent des services de transport, de commercialisation, santé, énergie, etc...;
- le Ministère de l'Economie et des Finances, par l'intermédiaire de la politique fiscale, douanière et la réglementation, a un impact considérable sur l'identification des projets.

En effet :

- le code général des impôts,
- le code général des douanes (tarif douanier), et
- le code général d'investissement,

peuvent contribuer favorablement à la sélection d'un Projet.

- le Ministère du Plan donne les grandes orientations de la politique économique.
- Approche de la base au sommet: de la communauté jusqu'au niveau où le projet est conçu (par exemple à partir des résultats d'une enquête communautaire).

Déterminer ce que les ménages ruraux souhaitent et ce dont ils ont besoin pour améliorer la qualité de leur vie. Cette approche élémentaire est indispensable à une bonne planification par le bas et elle est essentielle Si l'on veut atteindre les vrais pauvres dans les zones rurales. Il convient donc de prendre la peine de demander aux intéressés ce qu'ils veulent, d'écouter attentivement ce qu'ils ont à dire et d'essayer dans la mesure du possible de tenir compte de leurs points de vue en fonction des ressources disponibles, des stratégies et des politiques existantes et des contraintes physiques, humaines, institutionnelles et financières.

Comment peut-on déterminer ce que souhaitent les intéressés?

- a) Certaines idées de projets reçues par les unités de planification proviennent des hommes politiques. L'inconvénient de cette méthode est que souvent ces idées se transforment en décisions sans suivre le processus adéquat d'identification et de préparation. Exemple de projet où les souhaits des participants n'ont pas été pris en compte : Projet rizicole à Dimbokro
 - b) On peut concevoir et réaliser des sondages sur les souhaits des intéressés parfois en relation avec des enquêtes sur les conditions socio-économiques des zones rurales.
- Approche par la confrontation de l'offre et de la demande : les informateurs peuvent provenir de différents niveaux, compte non tenu de l'ordre hiérarchique. Elle consiste à analyser la demande et l'offre actuelle des biens et services et d'observer les tendances passées et les tendances futures probables.

Du point de vue de l'offre, il convient de se poser des questions telles que:

- les produits existants sont-ils destinés à la consommation, à la vente ou aux deux ?
- quelles sont les biens qui ne sont pas produits en quantités suffisantes par

rapport aux ressources disponibles ?

Du point de vue de la demande, il convient de se poser des questions comme:

- quels sont les marchés possibles pour les biens et services qui sont actuellement produits?
- quelles sont les perspectives de pénétration d'autres marchés?
- quelles sont les possibilités d'augmentation des exportations existantes ou de développement de nouveaux produits exportables ?

Les paramètres macro-économiques extérieurs tels que l'élasticité de la demande du produit doivent être pris en compte dans cette phase d'identification.

- Approche de programmation intégrée: elle consiste à tenir compte de tous les efforts à entreprendre pour atteindre un objectif de développement déterminé. Elle tend davantage vers une intégration horizontale;
- L'analyse des problèmes constitue une autre approche de l'identification des projets: Elle consiste à s'informer des problèmes d'un secteur ou d'une filière auprès de différentes personnes ou de groupements (bénéficiaires, institutions, ministères et départements, organismes de développement, donateurs...etc). Les problèmes pouvant entrer dans le cadre d'un projet sont alors insérés dans un réseau d'objectifs et un projet spécifique est alors lancé pour atteindre ces objectifs. (Voir exercice sur le développement des coopératives).

L'utilisation de plus d'une approche permet de comparer et d'évaluer les résultats obtenus.

III.2 - Confection des termes de référence

Le triage des idées de projet constitue une étape particulièrement délicate. Il s'agit, en effet, de sélectionner les idées paraissant les meilleures. Ce processus est particulièrement sensible à des prises de position subjectives.

Les idées retenues permettront d'établir des termes de référence ou fiche d'intention pour une étude approfondie du projet. Les termes de référence sont un document dans lequel l'organisme initiateur précise l'objectif, le programme et les conditions de réalisation de l'étude (composantes et durée de l'étude, profil des experts, etc.).

III.3 - Etude d'opportunité

Une étude d'opportunité doit identifier les possibilités d'investissement offertes par certaines idées de projet, celles-ci faisant l'objet d'un plus ample examen dès que l'analyse des aspects suivants démontre la viabilité de la proposition:

- a) Ressources naturelles se prêtant à la production de tels biens.
- b) Existence d'une forme d'agriculture pouvant servir de base à des agro-industries.
- c) Demande future de certains biens de consommation susceptibles de

croissance avec l'augmentation de la population ou l'élévation du pouvoir d'achat.

- d) Importation avec l'identification des domaines où la substitution pourrait être considérable.
- e) Possibilité d'extension d'une unité de production existante de façon à réaliser des économies d'échelle.
- f) Possibilité d'exportation.

Les études d'opportunité sont plutôt schématiques et reposent plus sur des estimations globales que sur des analyses détaillées.

L'étude d'opportunité conclut l'étape de conception ou d'identification du projet.

Un projet est identifié quand :

- (i) les objectifs à atteindre sont à peu près définis
- (ii) les caractéristiques et les composantes du projet sont connues dans les grandes lignes
- (iii) les solutions variantes retenues peuvent être justifiées sur la base des coûts et avantages approximatifs
- (iv) les problèmes institutionnels organisationnels, et de politique posés paraissent pouvoir être résolus
- (v) le projet est soutenu par le Gouvernement, l'Emprunteur et les groupes cibles concernés ; le ou les responsables chargé de la réalisation du projet du côté de l'Emprunteur sont identifiés
- (vi) les possibilités de financement du projet sont identifiées
- (vii) un programme spécifique de préparation du projet a été établi et les ressources nécessaires à cette préparation sont identifiées.

A la fin de l'identification une fiche technique du projet est établie.

La **formulation du projet** ou la présentation d'un document de projet est tout aussi importante. Elle vise à définir ce à quoi ressemblera le projet une fois terminé. La description générale du projet consiste à définir les grandes lignes maîtresses du projet à exécuter. On présente ensuite l'échéancier des principaux extrants pour informer le décideur des principales étapes temporelles du projet, ainsi que la description des principaux extrants où l'on énumère certaines spécifications techniques d'importance. On procède de même avec la description des principaux intrants où on associe à chaque extrant, énuméré précédemment, un intrant en termes de ressources humaines et financières. Finalement on spécifie les principales conditions critiques du projet apparaissant au cadre logique préliminaire.

Le document de projet est un instrument servant à montrer que le projet a été correctement et logiquement préparé. Si le document est mal rédigé ou mal structuré, l'agent de développement en charge de l'évaluation du projet aura de la peine à examiner la proposition et à comprendre la raison d'être du projet. La manière dont le projet est présenté est en outre un bon indicateur de la capacité technique et de gestion des auteurs de la proposition. Il convient, de suivre une séquence logique. Les auteurs de la proposition ne devraient pas parler des activités

d'un projet avant de mentionner l'objectif de ce dernier ou les résultats escomptés à la fin du projet.

La phase d'identification et de formulation est facilitée par l'établissement d'un cadre logique sous la forme d'un tableau en quatre colonnes verticales et quatre horizontales, qui doit être concis et facile à utiliser. Elle doit également servir pour la rédaction des rapports du projet. S'il est effectué avec soin, cet exercice crucial permettra au chef de projet d'économiser énormément de temps durant la phase de mise en œuvre. Il facilitera grandement le suivi et l'évaluation du projet, tout en permettant de se faire une bonne idée du processus global en cours. Inutile de préciser qu'il s'agit d'un instrument essentiel pour la gestion de projets.

III.4 Utilisation de la Méthode du cadre logique (MCL) pour l'identification et formulation de projet

La réussite d'un projet est tributaire de toute une série de facteurs: bonne planification, capacité institutionnelle adéquate, équipes de projet compétentes et motivées, parties intéressées remplissant leurs engagements, etc. Mais la condition essentielle est sans aucun doute que le projet s'attaque au **problème réel**. Pour être certain d'avoir identifié et véritablement saisi le problème réel à résoudre, il est conseillé d'appliquer la "méthode du cadre logique" (MCL) avant de formuler l'idée de projet dans une proposition complète. Le but de la MCL est de parvenir à une analyse claire et bien documentée du contexte dans lequel se situe le projet proposé. Cette méthode permet de définir les problèmes qui seront traités par le projet et, sur cette base, énoncer clairement les objectifs, les résultats et les activités du projet. La MCL, qu'il convient donc d'appliquer avant de rédiger le Document de projet, est indispensable à la préparation d'un projet bien argumenté.

III.4.1 Principales étapes du processus d'analyse du cadre logique:

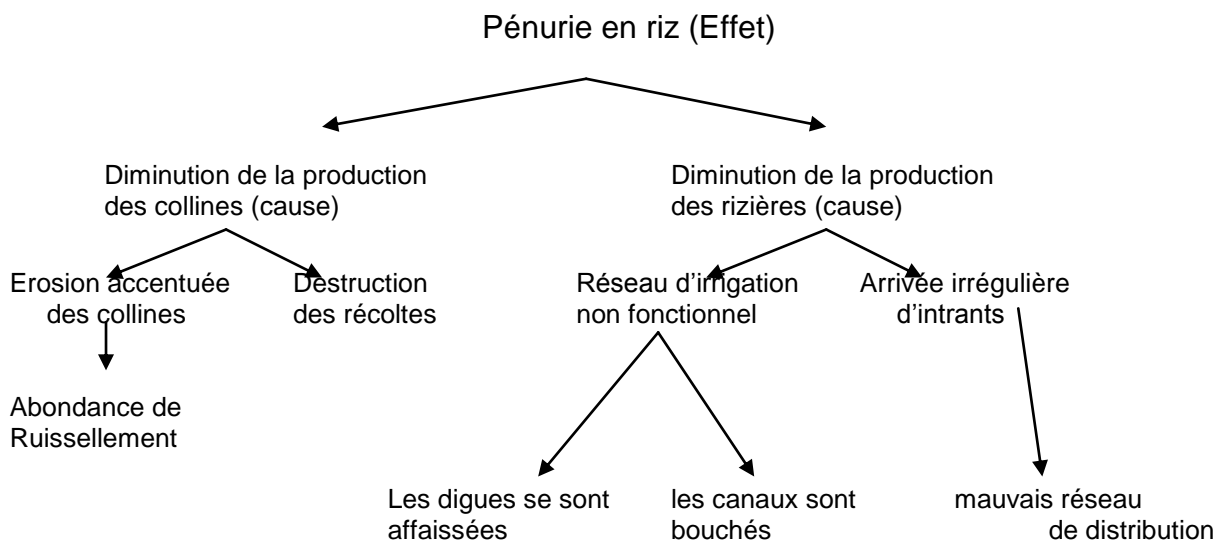
A. Arbre de problèmes

Pour analyser la situation, commencez par énoncer le problème principal et ensuite, fractionnez-le en plusieurs aspects. Cette arborescence vous aidera à établir des relations de cause à effet entre les aspects négatifs d'une situation existante. Elle sera, si possible, préparée lors d'une réunion ou d'un atelier rassemblant les personnes les plus directement concernées par la situation et bien au fait des problèmes.

Il est important de tenir compte des aspects techniques, économiques, culturels et sociaux d'un problème lorsqu'on en étudie les causes. Cet exercice est extrêmement important car il vous servira de base pour choisir les activités de projet.

Exemple d'arbre de problèmes:

Effets



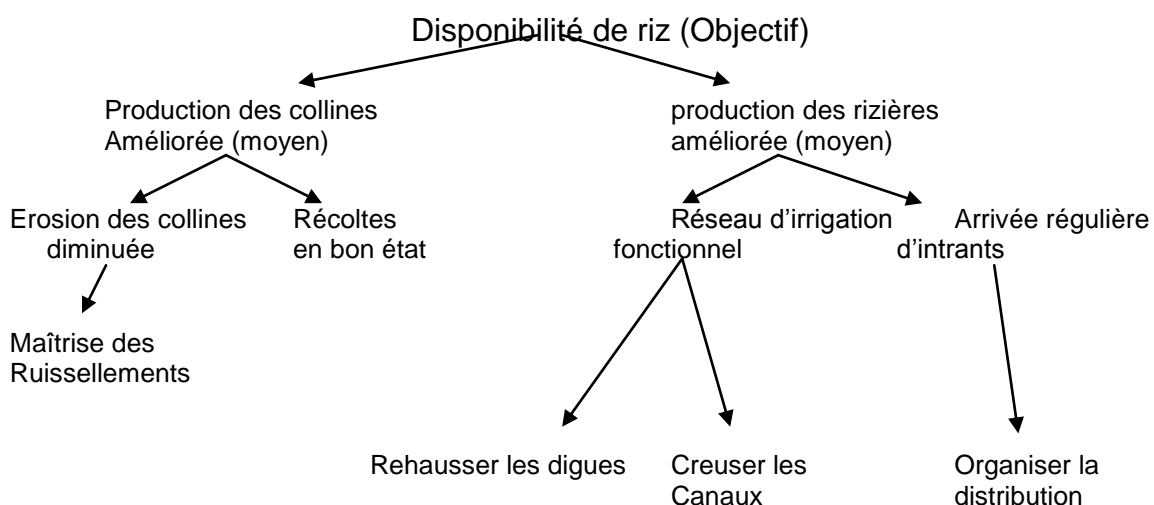
Causes

B. Arbre d'objectifs

Une fois terminée l'analyse du problème, vous pouvez commencer à réfléchir aux moyens de résoudre les "causes", afin d'éliminer le problème ou de l'atténuer. Vous pouvez le faire au moyen d'une arborescence d'objectifs, qui traitera essentiellement les "problèmes" (causes et effets) en les transformant en "réalisations positives" (fin et moyens), la "fin" étant l'état souhaité à l'achèvement du projet.

Exemple d'arbre d'objectifs:

Fin



Moyens

Une fois terminé l'arbre d'objectifs, on choisit une stratégie qu'on exprimera sous la forme d'un ensemble d'actions réalisables qui devraient permettre d'atteindre la situation souhaitée à la fin du projet. On décidera quels sont les moyens identifiés dans l'arbre d'objectifs qu'on abordera dans le cadre du projet.

Les choix concernant ce qui doit effectivement être accompli doivent être très méthodiques et tenir dûment compte de la hiérarchie des objectifs, ainsi que de la relation de cause à effet figurant dans l'arbre d'objectifs. On devra prendre en considération des facteurs clés tels que: compétences spéciales de votre institution, intérêts des bailleurs de fonds, chances de succès, importance des hypothèses et budget disponible. Durant l'élaboration du projet, on se rendra peut-être compte qu'il vaudrait mieux que certains autres problèmes sélectionnés dans l'arbre de problèmes soient traités par d'autres projets de votre institution ou éventuellement d'une autre institution (d'où l'importance de la coordination entre les bailleurs de fonds et les acteurs sur le terrain).

Le bon usage de la terminologie est un exercice qui permet d'éviter bien des malentendus; il est donc essentiel d'utiliser la terminologie adéquate si l'on veut que tout le monde « parle la même langue ». La terminologie d'usage en la matière peut varier légèrement d'un organisme de développement à un autre. Vous trouverez, ci-après, un rappel de la signification des termes les plus couramment utilisés:

Logique d'Intervention: *stratégie de base sous-jacente au projet, qui couvre toutes les mesures à prendre dans le cadre du projet afin de contribuer à l'Objectif de Développement (OD).*

Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV): *mesures destinées à classer les Objectifs de Développement et les Objectifs du Projets (OP), ainsi que les Résultats d'un projet. Ces indicateurs devraient, dans la mesure du possible, être quantifiables et, bien entendu, vérifiables. Exemples d'IOV: x km de mangroves replantées sur 3 ans; diminution de 10% des œufs d'oiseaux prélevés sur un an; x réunions avec la population locale pour discuter de la gestion d'une zone humide sur 4 ans; x séances de formation prévues pour les fonctionnaires sur 2 ans.*

Sources de vérification: *les éléments (résultats d'une enquête, rapports, photos, etc.) fournissant les données nécessaires pour comparer les résultats aux indicateurs de réussite (IOV). Si le résultat escompté est de restaurer des zones humides côtières dans un site Ramsar, l'IOV pourrait être de replanter 10 km de mangroves sur le rivage d'une zone humide. Les photographies aériennes constitueront une excellente source de vérification pour démontrer que l'indicateur a bien été atteint.*

Hypothèses: *facteurs extérieurs au projet sur lesquels le chef de projet n'a aucun contrôle mais qui sont néanmoins susceptibles d'influencer considérablement les résultats du projet: guerre civile, restrictions de déplacement, temps, etc.*

Objectif de Développement: *parfois appelé « Objectif global » ou « But de Développement ». Il s'agit de l'objectif global auquel le projet est censé contribuer. Il doit être compatible avec les Stratégies nationales de conservation existantes ou toute autre stratégie de développement officielle. Par définition, cet objectif est large et ne sera pas atteint par le seul travail du projet.*

Objectifs de Projet: on les appelle « Objectifs Immédiats ». Il s'agit de ce que le projet est censé réaliser. Attention: ne pas confondre l'Objectif Immédiat du projet avec ses résultats ou ses activités. Si vous avez trop d'objectifs de projet, le projet risque d'être ambigu et difficile à réaliser.

Résultats: résultats concrets de l'intervention (le projet). Les résultats matériels sont ceux que l'on peut effectivement toucher ou voir: une infrastructure aménagée, un plan de gestion établi, un processus de consultation réussi, une nouvelle législation en vigueur, les limites d'un site tracées sur une carte, un inventaire mené à bonne fin, etc. Les résultats non matériels sont plus difficiles à évaluer et sont donc souvent sous-estimés mais néanmoins très importants: changements positifs dans les politiques, personnel mieux formé, nouvelle mentalité ou nouvelle approche des problèmes, comportements plus positifs, hommes politiques et communautés locales plus conscients de l'importance des zones humides. Un erreur courante consiste à définir un résultat en commençant par un verbe, le transformant ainsi en activité!

Activités: travail qui doit être accompli pour atteindre les résultats escomptés. Les activités peuvent être nombreuses mais doivent absolument être réalistes et être associées aux Ressources et aux Coûts. Chaque activité devrait également être associée à un résultat. Une activité commence toujours par un verbe: acheter, engager, appliquer, faire, visiter, distribuer, former, etc.

SCHEMA DU DOCUMENT DE PROJET

EXPOSE SUCCINCT	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES IMPORTANTES
<p>1. <u>Objectif de développement ou objectif supérieur:</u> Quelle est la finalité du projet, l'objectif sectoriel plus large vers lequel sont orientés les efforts au titre du projet ou du programme? Pourquoi le projet est-il entrepris? Quels sont les bénéficiaires prévus? Quelle est l'incidence recherchée?</p>	<p>1.1. <u>Indicateurs de l'incidence du projet</u> Quels sont les moyens de vérifier la réalisation de l'objectif de développement (ou l'objectif supérieur)? Comment les directeurs du projet, ou toute autre personne, sauront-ils que le projet contribue de la façon escomptée à la réalisation de l'objectif à cet échelon?</p>	<p>1.1. Quelles sont les sources d'informations permettant de mesurer le niveau de chaque indicateur identifié?</p>	
<p>2. <u>Objectif immédiat</u> Quel effet particulier le projet est-il sensé produire durant son exécution? En d'autres termes, si le projet est achevé avec succès, quelles améliorations ou quels changements peut-on escompter dans le groupe, l'organisation ou la zone vers lesquels le projet est orienté</p>	<p>2.1. <u>Indicateurs de la réalisation de l'objectif (situation à la fin du projet)</u> Quels sont les éléments, mesures ou indications qui confirmeront que l'objectif immédiat est atteint ou a été atteint? Quelles sont les conditions ou les situations objectivement vérifiables qui devraient exister si le projet atteint son objectif immédiat?</p>	<p>2.1. Quelles sont les sources d'informations permettant de mesurer le niveau de chaque indicateur identifié?</p>	<p>2.1. <u>e l'objectif immédiat à l'objectif de développement:</u> Quels sont les événements, conditions ou décisions indépendants de la volonté des directeurs du projet et qui doivent intervenir pour que la réalisation de l'objectif immédiat puisse contribuer à la réalisation de l'objectif de développement ou objectif supérieur?</p>

<p>3. Produits Quels produits (types ou nombre) faudra-t-il obtenir (à l'aide des apports fournis et des activités entreprises) pour atteindre l'objectif immédiat?</p>	<p>3.1.</p>	<p>3.1. Quelles sont les sources d'informations permettant de mesurer le niveau de chaque indicateur identifié?</p>	<p>3.1. Quels sont les événements, conditions ou décisions indépendants de la volonté des directeurs du projet et qui, avec les résultats du projets, sont nécessaires à la réalisation de l'objectif immédiat?</p>
<p>4. Activités Quelles activités l'équipe du projet devra-t-elle entreprendre pour obtenir les produits souhaités?</p>		<p>4.1 Quelles sont les sources d'informations permettant de mesurer le niveau de chaque indicateur identifié?</p>	<p>4.1. Quels sont les événements, conditions ou décisions indépendants de la volonté des directeurs du projet et qui, avec les activités du projets, sont nécessaires à l'obtention des produits?</p>
<p>5. Apports Quels sont les biens et services (personnel, équipement, formation, etc.) qui doivent être fournis par: a) le gouvernement; b) l'institution de financement, pour permettre d'entreprendre les activités nécessaires qui sont sensées donner les produits prévus?</p>		<p>5.1. Quelles sont les sources d'informations permettant de mesurer le niveau de chaque indicateur identifié?</p>	<p>5.1. Quels sont les événements, conditions ou décisions indépendants de la volonté des directeurs du projet et qui sont nécessaires pour que les activités soient entreprises dès que les apports sont disponibles?</p>

Formulation d'un projet destiné à résoudre un problème de pénurie en riz

Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
Objectif de développement	Disponibilité de la nourriture	Tonnes de riz produits	Statistiques agricoles	Les produits parviennent aux consommateurs
Objectif immédiat	Production des rizières améliorée	Production par ha	Rapports du projet	Situation des collines résolue par ailleurs
Produits	- système d'irrigation remis en état - arrivée régulière d'intrants	Débit de l'arrivée d'eau Fréquence de l'approvisionnement	Enquêtes sur le terrain Enquête sur le terrain	- entretien assuré - recettes monétaires suffisantes - routes d'accès en bon état
Activités	- rehausser les digues - creuser des canaux - organiser la distribution	Hauteur des digues Longueur et profondeur des canaux Etat des réseaux de distribution	Enquête sur le terrain Enquêtes sur le terrain Enquête au niveau du marché	Disponibilité des engins de TP Disponibilité des intrants
Apports	- appuis financiers - appuis techniques	Montant des décaissements Effectifs personnels qualifiés	Serv. Comptabilité du projet Serv du Personnel	Disponibilité de l'aide des donateurs Disponibilité des compétences

IV. PLANIFICATION

IV.1 Objectifs

Une fois le projet formulé, il convient de planifier l'intervention. Un des éléments essentiels de la gestion de projet est la phase de planification du projet. C'est l'activité qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges et à déterminer les profils nécessaires à leur réalisation. L'outil requis est le **planning**.

Les objectifs du planning sont les suivants :

- déterminer si les objectifs sont réalisés ou dépassés
- suivre et communiquer l'avancement du projet
- affecter les ressources aux tâches

Un bon plan de travail appelé « plan d'exécution de projet » décrit le projet de son début jusqu'à sa fin, détaillant ce qui doit être fait, comment le faire, à quel moment, et combien cela coûtera.

La planification du projet consiste à :

1. Définir le contenu technique du projet.
2. Définir le détail des coûts et des délais dans le cadre de l'enveloppe établie lors de l'évaluation.
3. Identifier, évaluer et parer les risques encourus.
4. Déterminer les responsabilités et les circuits d'information et de décision.
5. Concevoir et mettre en place les outils permettant de contrôler l'avancement du projet.

IV.2 Avantages de la planification des projets :

- a) servir de guide pour l'exécution du projet;
- b) visualiser, sous une forme claire et facilement compréhensible, l'envergure du projet;
- c) établir un calendrier réaliste pour l'ensemble des opérations prévues;
- d) assurer une communication effective entre les différents agents et agence travaillant sur le projet;
- e) déterminer d'avance les tâches critiques et le temps nécessaire pour les réaliser en vue d'exécuter le projet avec succès;
- f) évaluer avec précision le temps et les ressources effectivement consacrés au projet par rapport aux prévisions;
- g) contrôler l'avancement, les buts et les étapes cruciales de la planification de l'exécution;

- h) atteindre une meilleure allocation des ressources;
- i) minimiser le coût du projet;

Planifier demande du temps, de la rigueur et de l'expérience, mais c'est un facteur clé du succès du projet. La planification, réalisée avant le lancement du projet, présente la manière dont le chef de projet souhaite atteindre l'objectif.

Le plan n'est pas ce qui va se passer mais ce que l'on veut voir arriver. Il sert à présenter à tous les intervenants ce qui devrait se passer, quand et comment. Il permet donc à chaque acteur de se situer dans le projet est de prendre conscience de son rôle.

IV.3. Parties prenantes et intervenants

La réalisation d'un projet est influencée par la politique de l'organisation (pays, entreprise, collectivité), par certaines contraintes externes et par les besoins de certaines personnes dans l'environnement de l'organisation autant qu'à l'intérieur de l'organisation. Conséquemment, ces facteurs doivent être considérés tout au long du cycle de vie d'un projet.

En sens inverse, le projet exerce une influence sur ces facteurs et sur ces acteurs. Les acteurs externes interagissant d'une façon ou d'un autre avec le projet sont de plus en plus appelés les *parties prenantes* d'un projet.

Qu'il s'agisse d'un projet interne ou d'un projet externe, il arrive que l'organisation parente du projet en confie la réalisation à une autre organisation (un cabinet spécialisé, une société d'études, une entreprise de construction, ...). Dans un tel cas l'organisation qui réalise le projet pour le compte de l'autre est souvent appelée le *maître d'œuvre*, tandis que l'organisation cliente est souvent appelée le *maître d'ouvrage*.

IV.4 Conditions pour une bonne planification

Bien connaître son projet

- Connaître les tâches bien définies dans le projet
- Connaître les relations entre les tâches
- Connaître l'ordre de succession des tâches
- Connaître la méthode d'exécution pour chaque tâche.

Bien connaître ses moyens

- Définir les moyens nécessaires pour l'exécution de chaque tâche
- Faire une liste des moyens dont on dispose et celle des moyens à acquérir
- Définir les possibilités d'utilisation des moyens à l'exécution de plusieurs tâches.

Bien connaître son délai: le temps nécessaire à l'exécution de chaque tâche.

IV.5. Les techniques

La planification a recours aux outils les plus connus de la gestion de projets, l'élaboration de la structure de fractionnement du travail, l'identification des biens livrables, la réalisation d'un calendrier de réalisation en mettant à contribution les techniques d'ordonnancement et les diagrammes de Gantt, l'affectation des ressources et la budgétisation;

Certaines des techniques de gestion de projets reposant sur les méthodes quantitatives, PERT, CPM, diagrammes de Gantt, réseaux de précedence, nivellement des ressources, n'étaient utilisées que dans les grands projets jusqu'à tout récemment. C'est le développement de logiciels de Gestions de projets conviviaux sur micro-ordinateurs qui rend accessibles aujourd'hui ces techniques aux petits projets et aux projets de moyenne envergure.

IV.5.1 Utilisation du diagramme de GANTT

Après avoir décomposé, le projet en opérations élémentaires classées par corps d'état, on classe ces opérations autant que possible dans un ordre logique d'exécution.

On détermine la méthode d'exécution de chaque opération ainsi que le temps nécessaire pour cette exécution et pour une solution normale c'est-à-dire pour une exécution conforme aux spécifications et au coût le plus bas. Ces éléments sont dressés dans un tableau et le graphique est ensuite tracé.

Méthode pour tracer un diagramme

Nous utiliserons, pour illustrer les tentatives de tracé, la construction des fondations d'un bâtiment. Les tâches de cette fondation sont indiquées dans le tableau ci-après:

Tableau

Description de classement des tâches	Désignation	Activité précédente	Durée
Nivellement	A	-	10
Tracé des fondations	B	A	10
Fouilles pour fondations	C	B	20
Fournitures et pose de coffrage	D	C	20
Commande de fers a' béton	E	-	7
Coupe et fabrique armatures aciers	F	E	20
Pose armatures	G	F-D	11
Approvisionnement agrégats	H	-	13
Commande ciment	I	-	13
Bétonnage	J	G-H-I	5

En examinant la liste des tâches, on voit que les contraintes physiques imposent de dresser un tableau qui permet d'établir les relations précises entre les tâches et les étapes en posant les trois questions qui déterminent les contraintes physiques à savoir pour chaque tâche donnée :

1° Quelles tâches doivent être achevées immédiatement avant le début de cette tâche ?

2° Quelles tâches sont indépendantes de cette tâche et peuvent être exécutées parallèlement?

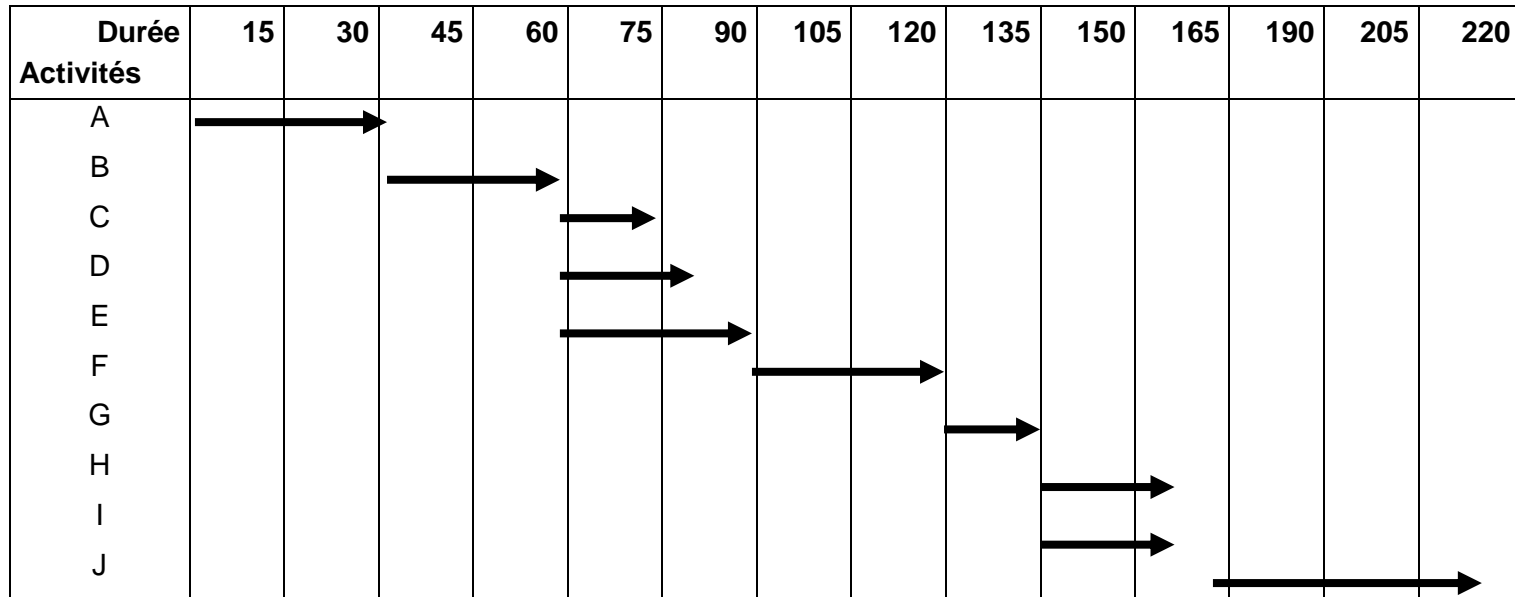
3° Quelles tâches doivent être commencées immédiatement après l'achèvement de cette tâche ?

Tableau : Logique de construction

Tâches	Désignation	Tâches précédentes	Tâches suivantes
Nivellement	A	Aucune	B
Tracé de fondation	B	A	C
Fouilles	C	B	D
Fournitures et pose coffrage	D	C	G
Commande de fer	E	Aucune	F
Coupe d'acier	F	E	G
Pose acier	G	F - D	J
Agrégats	H	Aucune	J
Ciment	I	Aucune	J
Bétonnage	J	G - H - I	Aucune

D'après le tableau on constate que la tâche G doit être précédée immédiatement par les tâches F (coupe d'acier) et D (pose de coffrage). De même, la tâche J (bétonnage) doit être précédée immédiatement par les tâches H (agrégats) et I (ciment). Ces tâches G et J déterminent donc les liens entre les chaînes de tâches. Enfin pour déterminer les tâches initiales ou démarrage du projet, on pose quelques unes des questions précédentes les concernant.

Tableau Représentation schématique (diagramme en bâtonnets)



En ligne, on liste les tâches et en colonne les jours, semaines ou mois. Les tâches sont représentées par des barres dont la longueur est proportionnelle à la durée estimée.

IV.5.2 Utilisation de la méthode PERT /CPM

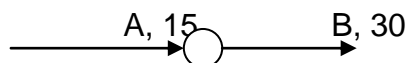
La méthode PERT /CPM : PERT:Technique d'évaluation des programmes, CPM : Méthode des chemins critiques). C'est un système de réseaux dont le résultat permet d'élaborer le chemin critique (CPM). Elle sert aussi bien pour la planification que pour l'évaluation, de même que pour le contrôle des activités. Le but est de calculer la durée de déroulement de projet la plus courte possible, de faciliter l'analyse des retards de leurs possibilités de rattrapage, en mettant en évidence le lien entre les tâches

C'est une technique américaine de modélisation de projet qui vient de l'américain Program Evaluation and Review Technique, ou technique d'évaluation et de révision de Programme. Elle consiste à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui grâce à leurs dépendances et à leur chronologie permettent d'avoir un produit fini.

Les Caractéristiques de PERT sont les suivantes :

a) Conventions

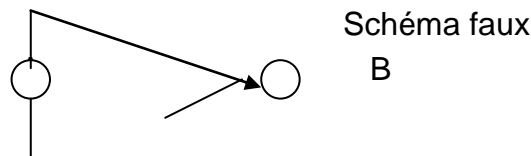
- **Les activités**: Une activité pourra être par exemple, le fait de "convoquer une assemblée générale des membres", ou bien de "distribuer les inputs agricoles", etc...Pour éviter d'inscrire sur le schéma des phrases (longues), on a coutume d'utiliser l'alphabet. Par exemple, "convoquer une assemblée générale des membres" pourra être remplacé par la lettre "A", "distribuer les inputs agricoles" par "B", "faire des estimations de crédits" par "C", etc...
- Les tâches (ou activité) sont représentées par des flèches (lignes ou vecteurs) : les lignes représentent une activité donnée qu'il faut accomplir. Une activité ne peut être représentée que par une seule ligne et vice - versa. La longueur des lignes ne veut rien dire ni sur le temps mis pour effectuer cette activité, ni sur l'importance de l'activité en question.
- Le réseau visualise des dépendances entre tâches
- **Le temps mis pour chaque activité**: le temps mis pour chaque activité est généralement inscrit immédiatement après l'activité en question. Exemple: si on estime que le temps mis pour "convoquer une assemblée générale des membres" sera de 15 jours, pour "distribuer les inputs agricoles" de 30 jours et pour "faire des estimations de crédits" de 25 jours, on écrira sur le schéma: A, 15; B, 30; C, 25. Le temps mis pour la réalisation des activités peut être exprimé en heures, en jours, en semaines, en mois et même en années.
- **Les nœuds** : les nœuds (ou étapes) représentent la fin d'une activité qui devra être terminée avant de commencer la suivante. Si l'on a par exemple le schéma suivant:



cela signifie qu'il faut avoir terminé l'activité "A" qui dure 15 jours, avant de commencer l'activité "B" qui elle dure 30 jours. Les étapes sont numérotées aux fins de repérage.

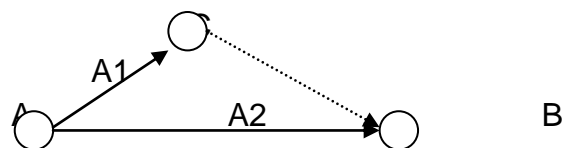
b) Règles strictes à observer dans l'élaboration du schéma

Entre deux nœuds quelconques, il ne peut y avoir qu'une seule activité. C'est pour cela qu'il est interdit de faire un tel schéma:

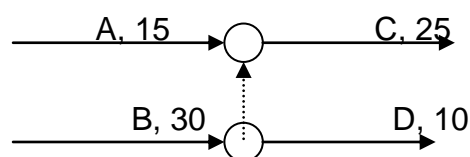


Dans la réalité cependant, il est possible de trouver des cas où avant de réaliser B en partant de A, il faut employer deux activités A1 et A2. Selon les règles de PERT, on conseille dans ces cas d'introduire un nouveau nœud C et joindre C et B par des pointillés pour montrer qu'il s'agit là d'une activité fictive.

Le mot fictive est ici un terme technique qui n'est pas à confondre avec le langage courant. Activité fictive ne signifie donc pas qu'il s'agit effectivement d'une activité qui n'aura pas lieu du tout, mais souligne simplement le fait qu'il s'agit entre A1 et A2 d'activités concurrentielles ou complémentaires toutes les deux nécessaires pour qu'on puisse continuer avec l'activité B.



Dans la pratique de PERT, les activités fictives existent chaque fois qu'il faut attendre qu'une activité se réalise avant de commencer l'autre, la chaîne des activités étant néanmoins liée à un autre processus.



Ce schéma signifie qu'il faut avoir terminé A et B avant d'entamer l'activité C. En d'autres termes, bien que l'activité A ne dure que 15 jours, avant d'entamer l'activité C, il faudra attendre 30 jours, car ce n'est que quand B sera terminé qu'on pourra commencer avec C. Ainsi donc, le début tôt de C sera après 30 jours et non pas après 15 jours comme on serait tenté de le croire à prime abord.

Les classements des tâches dans un ordre de succession logique sont influencés par les contraintes physiques, de sécurité des ressources et de Direction.

a. Les contraintes physiques sont celles qui apparaissent aussi souvent qu'une tâche est soumise aux questions ci-après:

- quelles tâches doivent la précéder?
- quelles tâches doivent lui succéder?
- quelles tâches peuvent se dérouler simultanément?

- b. Les contraintes de sécurité imposent un certain intervalle dans la succession des tâches pour raison de sécurité.
- c. Les contraintes de ressources introduisent des retards dans l'exécution de certaines tâches parce que les moyens nécessaires à leur réalisation ne sont pas disponibles.
- d. Les contraintes de main d'œuvre peuvent aussi occasionner des retards dans la succession.
- e. Les contraintes de Direction peuvent imposer un ordre de succession des tâches par simple décision de la Direction.

c) Les étapes de la méthode

- Scinder le projet en activités nécessaires pour sa réalisation
- Déterminer la dépendance séquentielle des activités : (c'est-à-dire indiquer l'ordre chronologique des activités à entreprendre): Quelle(s) activité(s) devra (devront) être faite(s) au préalable avant d'entamer A, B, C,J?
 Pour répondre à cette question on se fait guider par l'expérience mais aussi par une logique formelle. Une telle planification devra normalement se faire par un groupe de personnes expérimentées connaissant bien le milieu mais aussi la chronologie logique des événements.
- Détermination des durées approximatives de chaque activité : Pour déterminer approximativement la durée de chaque activité, l'expérience et les estimations jouent le rôle principal. S'il s'agit par exemple d'une activité de transport, la coopérative saura exactement, compte tenu de l'expérience, combien d'heures, de jours, il faudra pour faire par exemple 100 Km, etc.. Les résultats sont présentés sous forme de tableau.
- Faire la représentation schématique de la première et de la deuxième étape : Construction du réseau. Le réseau illustre graphiquement le système représentant les activités d'un projet. Il s'agit d'un modèle logique figurant les rapports entre les activités constitutives et en indiquant l'enchaînement depuis le début jusqu'à la fin du projet. L'une des caractéristiques majeures de ce réseau est qu'il permet de faire apparaître les interdépendances et successions du fait que l'on doit déterminer quand peuvent débuter et se terminer les activités en fonction les unes des autres.
- Détermination des débuts tôt et fins tôt : Ce n'est plus qu'une pure question d'addition. Ainsi, pour déterminer les débuts tôt on se posera la question suivante: "*Quand pourra commencer l'activité A au plus tôt compte tenu (le cas échéant) des activités qui devront précéder A*"? On se posera la même question pour B, C, D Jusqu'à la fin.
 Pour la fin tôt on se posera la question : *Quand pourra-t-on terminer par exemple l'activité A au plus tôt ?* Pour terminer nous noterons que le système d'addition et de cumulation pour l'élaboration des débuts tôt et fin tôt se fait "de gauche à droite".
- Détermination de début tard et fin tard : A quelle date faudra-t-il au plus tard commencer telle ou telle activité en supposant dès le départ que la fin tard de

la dernière activité correspond aussi à la fin tôt. Le système d'addition et de soustraction pour l'élaboration des débuts tard et fin tard se fait « de droite à gauche ».

- Elaboration d'un tableau récapitulatif: C'est sur le tableau récapitulatif qu'on se base pour calculer les flottements et le chemin critique. **Les flottements** ou les temps morts sont des périodes de détente où certaines activités peuvent se permettre de traîner. Le **chemin critique** correspond à la séquence de tâches qui détermine la durée totale du projet. Tout retard affectant une tâche du chemin critique est intégralement répercuté sur la durée du projet et donc sa date de fin.
- Représentation schématique des résultats sous forme de diagramme en bâtonnets.

V. EXECUTION DU PROJET

Une fois budgétisé, organisé et planifié, le projet démarre. Au cours du projet, le pilotage va permettre de comparer le réalisé avec le prévisionnel, éventuellement de réviser les plannings et les charges.

L'exécution nécessite, en plus de la mise en place d'un système d'information aux fins de suivi, la mise en œuvre de différentes habilités de la part du gestionnaire de projet: mobilisation des ressources, conduite de réunions, gestion des conflits, coordination, ...

Quelque soit l'envergure du projet, chaque responsable ne bénéficie pas du recul et du temps suffisants pour mesurer l'impact de ses décisions, le pilotage permet d'assurer un suivi fiable du projet grâce à l'obtention d'une vue d'ensemble sur le projet, de mesurer précisément l'avancement du projet, de valider les dates jalons et de prendre les bonnes décisions en cas de difficulté.

Quels que soient les moyens que vous mettrez en œuvre, la réussite d'un plan de projet dépendra des personnes qui l'exécutent.

Chaque entreprise a ses traditions, chaque métier sa culture, chaque projet est différent : c'est pourquoi, au début de tout nouveau projet, l'organisme chargé de l'étudier ou de le réaliser constitue une équipe de projet, avec des attributions de fonctions variées, qui dépendront des compétences propres aux personnes disponibles.

V.1 – Constitution de l'équipe de projet

Le chef de projet

Pour mettre en œuvre avec succès un projet, il est important pour le chef de projet de bien comprendre ce que le projet implique pour lui dès le départ.

Il doit acquérir les compétences de management nécessaire pour constituer une équipe solide et motivée, et la guider vers le succès. Un bon chef de projet est à la fois un gestionnaire et un chef d'équipe. Il doit inspirer l'autorité et le respect, savoir traduire les plans en actions, et être capable d'enthousiasmer et de motiver ses collaborateurs.

L'équipe du projet

Une fois le projet planifié et les principaux membres de l'équipe réunis, on doit s'assurer que l'on dispose des collaborateurs nécessaires, avec le bon dosage de compétences et de personnalités. Il faut ainsi sélectionner les bons candidats, étudier leurs rôles et vérifier leur disponibilité.

Le responsable du projet va ainsi :

- s'adjoindre les compétences les plus adaptées pour mener à bien la réalisation du projet,
- obtenir l'engagement des parties prenantes sur l'effectif des ressources, la durée de disponibilité et les délais de réalisation et

- vérifier que chacun des contributeurs ou intervenants présente des caractéristiques personnelles compatibles avec le travail en équipe.

Le projet a un début et une fin et l'équipe-projet est constituée pour une durée limitée, avec des contributeurs qui sont souvent à temps partiel sur le projet.

Qui plus est, sauf dans les structures « commando » ou « task-force », l'équipe-projet n'a pas d'existence « physique » : les intervenants sont dispersés géographiquement dans leurs services d'origine.

C'est pourquoi les intervenants sur le projet vont faire partie d'au moins deux équipes : leur équipe d'origine (leur service) et l'équipe-projet. Cela peut provoquer un certain nombre d'interférences qu'il va falloir gérer.

Le succès d'un projet dépend en grande partie de la qualité du travail d'une équipe. Aussi est-il important d'encourager la recherche de consensus, plutôt que d'opter pour une approche autoritaire.

Pour qu'une équipe réussisse, les collaborateurs doivent apprendre à travailler ensemble. On doit donc instaurer une atmosphère positive qui favorise la compétition des idées plutôt que celle des ego.

Lorsque vous prévoyez le déroulement à venir du projet, une prise de décision de qualité est indispensable. Il conviendra d'établir une méthode logique de prise de décision, que qui sera suivi à chaque fois.

Pour le bon déroulement du projet il est indispensable que tout le monde puisse avoir facilement et à tout moment accès aux informations clés.

V.2 – Lancement du projet

Une fois que l'équipe de projet constituée, il est important de réussir le lancement du projet.

D'abord, il faut inviter tous les membres de l'équipe à une réunion de lancement informelle et faire un point sur le projet pour clarifier sa finalité. Il s'agit de :

- une cession d'information exhaustive quant aux tenants et aux aboutissants du projet ;
- explication sur ses objectifs et ses contraintes,
- sur ses bénéfices,
- établissement des règles de base concernant le partage de l'information et la prise de décision.

Il est important que cette réunion soit interactive afin que les membres de l'équipe puissent poser des questions. À la fin de la réunion, tout le monde doit avoir compris ce qui doit être fait, et se sentir motivé pour le faire.

Rédaction d'un rapport de lancement

La rédaction d'un rapport de lancement permettra à chacun de prendre conscience de la vision qui a inspiré le projet et de l'objectif à atteindre. Il faut joindre à ce

document un état des ressources disponibles, et donner des indications quant aux risques encourus.

Par ailleurs, il est souhaitable de citer tous les partenaires, afin que chacun puisse les identifier.

Enfin, il faut demander aux personnes clés, dont le chef de projet et l'initiateur, de marquer leurs engagements en imposant leur signature au bas du document.

Un rapport de lancement est structuré en cinq parties, à savoir :

a) **Vision** : Explication de la finalité du projet.

Objectifs :

1. Expliquer clairement pourquoi le projet est né et ce qu'il vise à atteindre.
2. Énumérer les bénéfices du projet pour toute l'équipe et pour l'entreprise dans son ensemble.

b) **Buts** : Synthèse des indicateurs, des performances actuelles et des objectifs à atteindre.

Objectifs :

1. Fournir des informations claires sur la manière dont on pourra mesurer le succès du projet.
2. Expliquer les résultats escomptés à la fin du projet.

c) **Grandes étapes** : Événements ou réalisations qui marqueront les progrès accomplis.

Objectifs :

1. Résumé des grandes étapes de mise en oeuvre pour rappeler à tous ceux qu'on attend deux.
2. Établir les échéances de façon qu'elles divisent le projet en segment logique et mesurable.

d) **Risques et opportunités** : Liste des risques potentiels et des occasions supplémentaires.

Objectifs :

1. Expliquer ce qui doit être évité lorsque les membres de l'équipe se seront mis à travailler.
2. Mettre en lumière tous les domaines où des améliorations pourraient être apportées afin de tirer le bénéfice maximal du projet.

e) **Liste des partenaires** : Répertoire de tous les partenaires impliqués dans le projet.

Objectifs :

1. Nommer toutes les parties intéressées au projet et faire une liste de leurs pouvoirs pour ajouter à la crédibilité du projet.
2. Faire la liste de tous les partenaires extérieurs, et établir ce que chacun de attend du projet.

V.3 Le pilotage

Une fois le projet budgété, organisé et planifié, le projet démarre. Au cours du projet, le pilotage va permettre de comparer le réalisé avec le prévisionnel, éventuellement de réviser les plannings et les charges.

Quelque soit l'envergure du projet, chaque responsable ne bénéficie pas du recul et du temps suffisants pour mesurer l'impact de ses décisions, le pilotage permet d'assurer un suivi fiable du projet grâce à l'obtention d'une vue d'ensemble sur le projet, de mesurer précisément l'avancement du projet, de valider les dates jalons et de prendre les bonnes décisions en cas de difficulté.

V.3.1 Indicateurs de pilotage

Tout projet implique la détermination d'indicateurs de pilotage du projet qui sont des outils de navigation et de décision. Ils permettent de mesurer une situation ou un risque, de donner une alerte ou au contraire de signifier l'avancement correct du projet. Le choix des indicateurs dépend des objectifs du projet. Les indicateurs de pilotage peuvent être regroupés sous la forme d'un **tableau de bord**, véritable outil de gestion des responsables du projet.

Exemples d'indicateurs

Voici quelques indicateurs que l'on peut trouver sur un tableau de bord:

- Utilisation des ressources (en %)
- Tâches réalisées/tâches planifiées
- Date de fin initiale
- Date de fin finale
- Avancement en délai (%)
- Nombre de tâches terminées par rapport au nombre de tâches prévues
- Nombre de changements
- Nombre de risques réalisés

Des indicateurs spécifiques au projet doivent être établis.

V.4 La gestion des ressources

Le pilotage efficace des ressources humaines et matérielles est indispensable à la réussite du projet. Une équipe organisée, bien suivie au cours du projet, complémentaire, et motivée contribue à la réussite du projet.

V.4.1 La gestion des ressources humaines

V.4.1.1 Planification préalable des ressources humaines

Les ressources humaines du projet sont l'ensemble des acteurs du projet. Ces ressources, si elles sont bien être bien gérées, sont des facteurs clés de succès du

projet. Elles doivent donc être particulièrement bien pilotées pour ne pas mettre le projet en risque.

Préalablement, la **planification du projet** a permis d'évaluer pour chaque tâche sa durée totale, le nombre de ressources nécessaires et les profils adaptés aux tâches, de sorte que toutes les tâches puissent être évaluées. La planification a permis également de prendre en compte les contraintes des ressources du projet (congrés, maladies, mariages ...).

La planification préalable des ressources humaines suppose d'optimiser le **taux d'affectation des ressources**. En effet, en fonction des phases d'un projet, certaines ressources sont dédiées au projet, c'est à dire affectées à 100 % sur le projet et d'autres le sont moins. Certaines ressources peuvent être dédiées à une tâche du projet pendant une durée déterminée, alors que d'autres ressources peuvent être affectées sur plusieurs tâches parallèles dans le planning pendant une durée déterminée.

V.4.1.2. Le pilotage des ressources humaines

Après la détermination des équipes projet en fonction de compétences qui permettent de s'assurer que toutes les tâches pourront être effectuées, il faut suivre au cours du projet le maintien de la **correspondance entre les ressources et les besoins éventuellement ré-évalués**.

Le **pilotage** consiste alors à suivre l'adéquation des prévisions à la réalité et éventuellement ré-évaluer les besoins en terme de ressources et les profils de compétence requis. Le suivi des ressources passe par la révision éventuelle du taux d'affectation de ressources. Par exemple, si une tâche s'avère plus longue que prévue initialement, une ressource non affectée pendant la période concernée peut alors l'être en renfort. Le but est toujours d'optimiser l'affectation des ressources.

Les outils de suivi des ressources sur le projet sont les plans de charge qui montrent l'affectation des personnes en nombre de jours sur une tâche donnée. **Le Plan de charges** permet de présenter pour chaque mois combien de jours homme ont été utilisés. Cet outil de suivi apporte une visibilité à une date donnée sur ce qui reste à faire (RAF), des révisions éventuelles par rapport au planning initial, un comparatif sur le réalisé par rapport au planifié.

Le **nombre de jour-hommes (j.h)** correspond au nombre d'hommes et de journées nécessaires pour accomplir la charge de travail liée à une charge donnée. La charge de travail totale liée à une tâche peut s'exprimer en ETP (Equivalent Temps Plein), c'est à dire en nombre de j.h.

Il faut évaluer les besoins en jour-hommes, c'est à dire combien de ressources humaines et de temps sont nécessaires pour accomplir une tâche.

Par exemple, la charge de travail nécessaire pour effectuer la tâche A s'élevant à 20 j.h (ou 20 ETP) correspond à un homme travaillant à temps plein sur vingt jours ou un homme à mi-temps pendant quarante jours ou encore deux hommes travaillant à temps plein pendant dix jours ou deux hommes à mi-temps pendant vingt jours.

Un des risques des projets de longue durée est la rotation (turnover) des personnes travaillant sur le projet à cause des démissions (démotivations, volonté de suivre

un(e) conjoint(e) muté(e), ...), des départs en congé maternité ou en congé maladie prolongé, ...).

Pour éviter une rotation importante des ressources humaines du projet liée à la **démotivation**, les prévisions de charge de travail pour chaque tâche doivent être évaluées au plus juste afin d'éviter des **surcharges** trop fréquentes ou des **planchers d'inactivité**, sources importantes de démotivation.

Lorsqu'une ressource extérieure (consultant) est amenée à quitter le projet, il faut s'assurer qu'elle ne parte sans avoir fait préalablement un **transfert de compétences** auprès de ressources demeurant sur le projet.

Cependant, dans la mesure du possible, il est préférable de ne pas laisser partir les ressources « critiques » et les ressources « sachantes » du projet.

Une **ressource « critique »** est une personne indispensable au projet. Elle connaît l'équipe, détient toutes les informations permettant de gérer l'équipe et l'avancement du projet passe par elle.

Une **ressource « sachante »** est une ressource qui détient la compétence et qui peut former des ressources entrantes. Elle a une connaissance des risques et des difficultés du projet.

En cas de **départ d'une ressource du projet**, une phase de recouvrement avec le/la remplaçant(e) doit être prévu(e), afin d'assurer un suivi et de ne pas mettre en risque le projet. Le démissionnaire doit aussi documenter son travail au cours de son préavis, afin d'en assurer plus facilement la transmission. Si le remplaçant n'a pas pu être recruté à temps, une autre ressource du projet doit être formée par la personne sur le départ. cette personne en interne pourra alors faciliter la prise en main du poste par un(e) nouvel(le) arrivant(e).

V.4.1.3 Le climat, l'ambiance de travail

Le **climat général** dans l'équipe projet joue aussi un rôle majeur dans la motivation et l'implication des ressources du projet. Le chef de projet a un rôle clé concernant l'instauration d'un bon climat de travail, en adoptant une attitude positive et équitable vis à vis des membres de son équipe, en favorisant l'intégration de nouvelles ressources par des formations et un encadrement adapté. Pour garantir l'efficacité des ressources sur le projet, les profils de compétence adaptés au projet doivent être choisis.

Beaucoup de grands projets s'accompagnent d'**événements** pour souder les équipes projet : soirées au restaurant avec l'équipe projet, soirées thématique avec des jeux pour que les membres de l'équipe projet apprennent à mieux se connaître, sports d'équipe pour souder l'équipe ...

*Exemple: une grande multinationale, constructeur informatique, organisait des **balles aux prisonniers** au cours de ses projets entre plusieurs services impliqués sur un même projet. Des soirées étaient aussi prévues pour réunir des membres d'une équipe projet situés à des endroits géographiquement distants.*

L'ambiance dépend aussi des efforts de chacun des membres de l'équipe : les **initiatives individuelles** telles que l'achat le matin de petits gâteaux à partager avec toute l'équipe, sont toujours les bienvenues.

V.4.2 La gestion des ressources matérielles

Au cours du projet, les besoins en ressources matérielles peuvent évoluer et il faut pouvoir répondre rapidement à de nouveaux besoins et gérer les risques liés à d'éventuelles indisponibilités.

L'indisponibilité d'un environnement informatique est par exemple un facteur bloquant qu'il faut savoir gérer.

Conduite de réunion

Pour constituer une équipe-projet, il est nécessaire que les membres aient des occasions de se rencontrer en tant qu'équipe dans des réunions.

Au sein des réunions projet, on distingue :

1 La réunion de lancement de projet: permet d'initier la formation de l'équipe, d'informer chacun de qui fait quoi, quand et pourquoi, et de rechercher un consensus de départ entre les contributeurs (dure généralement une heure à une heure et demie).

2 Les réunions d'avancement de projet: l'occasion d'effectuer des arbitrages pour déterminer certaines orientations conditionnant des tâches à venir.

Méthodologie des réunions d'avancement (de revue) de projet

1. Rapport de chaque intervenant selon un plan préétabli :
 - État d'avancement physique du projet,
 - État d'engagement de moyens
2. Dégager les écarts posant problèmes
3. Chefs de projet et experts peuvent échanger et le rôle d'animation
4. Le dernier tableau de bord ou rapport mensuel du projet incluant :
 - Les courbes d'avancement.
 - Le planning.
 - Le rapport des dépenses en heure.
 - Le rapport des dépenses en matériel et équipement

3 Les réunions de points en suspens: visent à identifier les problèmes techniques rencontrés par les membres de l'équipe projet afin de permettre aux contributeurs de s'organiser pour résoudre les problèmes.

4 La réunion de fin de projet: son but est d'informer chacun des résultats du projet et de valoriser les réussites de l'équipe.

V.5 La gestion des conflits

Bien fonctionner en équipe-projet ne signifie pas établir de « bonnes relations » dans le sens où l'on évacue les problèmes pour préserver le climat de l'équipe. Bien au contraire...

Un des enjeux majeurs est de créer un climat de collaboration pour développer des interactions avec les autres intervenants afin de faire émerger les conflits, le plus en amont possible, et de négocier les solutions optimales pour le projet.

Nous pouvons dire que le conflit est inhérent à la logique projet.

V.5. 1. Différents types de conflits

Tout projet entraîne une charge de travail supplémentaire pour ceux qui y contribuent. De plus, il risque d'entrer en contradiction avec l'activité courante des personnes et des services concernés. Des conflits peuvent naître de la volonté de chacun de faire passer d'abord ses intérêts.

Par ailleurs, certains projets modifient les rôles et touchent à la structure du pouvoir de l'entreprise. Des conflits se développent alors, visant la défense des intérêts propres des acteurs concernés, et ce aussi bien à la mise en place du projet qu'en cours de projet.

Pour l'essentiel, dans les projets, on a à faire face à deux types de conflits :

1. Les conflits de priorité entre le projet et les métiers pour l'allocation de son temps d'expertise. Face aux ressources limitées dont dispose l'entreprise, des conflits peuvent surgir de la concurrence entre projet et service métier ou entre projets.
2. Les conflits de rationalité. Chaque spécialiste a une perception différente du projet en fonction des normes de son métier. Ce qui est techniquement « bien » pour un métier n'est pas forcément techniquement « bon » pour le projet.

V. 5. 2 Négocier pour prévenir les conflits

Ne disposant que de pouvoirs limités, le chef de projet ne peut utiliser l'autorité que de manière ponctuelle. Les risques encourus sont importants :

1. Rejets, refus.
2. Conflits.
3. Remise en cause.

En cas de divergences avec ses contributeurs, avec les chefs de service ou avec le client, le responsable du projet a intérêt à négocier pour trouver des solutions pour que chacun y trouve son compte (gagnant-gagnant).

Négocier, c'est trouver un compromis réaliste à un désaccord entre deux personnes. Cet arrangement satisfait les intérêts prioritaires de chacune des parties.

Faire vivre le projet implique de négocier avec les contributeurs, avec les chefs de service et avec le client.

V. 5. 2. 1 Négocier avec les contributeurs

La négociation avec les contributeurs concerne leur implication, les délais de réalisation, les priorités, les ressources disponibles, les façons de faire, les modalités de suivi... Obtenir un accord fiable du contributeur, quant à son engagement, est essentiel et ceci d'autant plus si le projet vient se surajouter à son activité courante.

La préoccupation essentielle du contributeur est claire :

1. « que vais je recevoir en contrepartie de mon investissement dans ce projet? »
2. « ce que m'apporte ce projet, a t il de la valeur pour moi ? »

La réussite du responsable du projet dépendra alors de sa capacité à détecter et à négocier des contreparties motivantes pour le contributeur.

Pour négocier efficacement avec un contributeur, il convient de lui vendre la tâche en montrant l'intérêt qu'il peut y trouver, de négocier les durées, les moyens et de lui présenter la façon dont vous concevez le travail en équipe projet.

Notamment la façon dont vous allez vous positionner par rapport à son chef de service métier et à une éventuelle « décharge » d'une partie de son activité habituelle.

V. 5. 2. 2 Négocier avec les chefs de service

La négociation avec les chefs de service concerne les attributions de ressources, les durées et périodes de mise à disposition, les supplément de moyens, une décharge du quotidien pour le contributeur, ...

N'oubliez pas, le projet va perturber le fonctionnement de son service et l'amputer d'un ou plusieurs collaborateurs pendant une période plus ou moins longue.

Même s'il accepte de collaborer, son premier réflexe va être de proposer un collaborateur dont l'absence ne pénalise pas trop la bonne marche du service.

C'est à dire qu'il va choisir sur des critères tels que la disponibilité, la sous utilisation, la moindre perturbation du fonctionnement du service, et pas forcément prioritairement sur l'adéquation des compétences avec la tâche du projet.

Pour négocier efficacement avec un responsable de service il est conseillé d'agir auprès de lui le plus tôt possible, d'écouter ses contraintes, ses possibilités, d'exposer clairement et précisément vos besoins (compétence, durée, période), de questionner pour vérifier que les compétences proposées correspondent bien à votre besoin, de rechercher avec lui les solutions possibles, pour finir par choisir une solution qui respecte les exigences du projet et les contraintes du service.

Cette solution doit définir les modalités d'implication sur le projet du collaborateur pressenti.

C'est à dire qu'il convient d'examiner le problème de la surcharge du contributeur (le projet va t il être « en plus » de ce qu'ils font normalement ou bénéficiera t il d'une décharge ponctuelle d'activités quotidiennes). Cela permet de limiter le risque de conflits de priorité entre projet et service.

Enfin, il convient de clarifier les règles et les modalités de fonctionnement concernant les informations à faire remonter et les modalités pour que l'intervention du collaborateur sur le projet soit prise en compte dans l'appréciation de ses performances.

V. 5. 2. 3 Négocier avec le client

La négociation avec le client concerne :

1. Les moyens mis à disposition.
2. Les délais de réalisation.
3. La définition et le pouvoir du responsable du projet.
4. L'organisation du projet.
5. Les modifications souhaitées par le client.
6. Une décharge du quotidien pour le responsable du projet.

Au delà de la définition initiale du projet, la négociation avec le client revient essentiellement dans deux cas :

1. Le non-respect par l'entreprise d'une condition fixée (ressource, rôle ou décharge généralement) ;
2. Les modifications substantielles des objectifs assignés au projet.

Dans les deux cas, il convient d'assurer un devoir d'alerte, en pointant les risques qui apparaissent de ce fait et en soulignant l'impact que ces risques non couverts peuvent avoir sur le déroulement ou la finalité du projet.

La négociation inter vient alors, soit pour obtenir les ressources complémentaires nécessaires, soit pour faire modifier les contraintes (techniques, coûts ou délais) imposées.

VI. SUIVI ET CONTRÔLE DU PROJET

Le suivi et le contrôle ne sont pas des activités spontanées ou aléatoires. Elles doivent être prévues à des périodes qui conviennent le mieux pour le déroulement du projet et qui sont susceptibles de minimiser les conséquences de certains correctifs ou de certaines modifications qui pourraient s'imposer.

Elles doivent aussi être planifiées : modalités d'intervention, critères d'évaluation, demandes de changement, résolution de conflits possibles...etc.

Quatre types de contrôle peuvent être effectués :

- Contrôle de l'état d'avancement des travaux ;
- Contrôle des coûts ;
- Contrôle de la qualité ;
- Contrôle des activités.

VI.1 Contrôle de l'état d'avancement des travaux

Le processus de contrôle de l'état d'avancement des travaux sera effectué toutes les semaines pour les projets de courte durée (moins de 3 mois) et toutes les deux semaines pour les projets de plus longue durée. Pour les projets à durée exceptionnelle (1 an et plus), les rapports pourront être fournis tous les mois. Il ne s'agit là que d'exemples de durée, mais chaque projet peut avoir ses propres standards dans ce domaine.

En prévision de la production de tels rapports, les tâches suivantes devront être effectuées :

- Vérifier que les tâches devant être terminées le sont, et cela selon les spécifications ;
- Evaluer l'état d'avancement des tâches non terminées et prévoir le temps requis, au moment du rapport pour les achever ;
- Effectuer un suivi et une mise à jour de l'échéancier du projet ;
- Suggérer et/ou prendre les actions correctrices qui s'imposent.

Rapport sur l'état d'avancement des travaux					
Auteur :			Date :		
Activité	% réalisé	Date de fin selon planification	Date de fin prévue	Effet sur l'échéancier (écart)	Action à prendre
1					
2					
3					

VI.2 Contrôle des coûts

Le processus de contrôle des coûts sera effectué toutes les semaines pour les projets de courte durée (moins de 3 mois) et toutes les deux semaines pour les

projets de plus longue durée. Pour les projets à durée exceptionnelle (1 an et plus), les rapports pourront être fournis tous les mois (les durées ne sont qu'à titre indicatif).

Lors de ces rapports, les tâches suivantes sont effectuées :

- Vérifier le coût réel des tâches terminées ;
- Evaluer le coût des tâches en cours de réalisation et prévoir le coût additionnel pour leur achèvement au moment du rapport ;
- Effectuer un suivi et une mise à jour du calendrier des décaissements du projet ;
- Prendre les actions correctrices.

Rapport sur le contrôle des coûts						
Auteur :				Date :		
Activité	% réalisé	Coût selon planification	Coût réel du travail réalisé	Ecart	Coût d'achèvement du travail	Coût total révisé
1						
2						
3						

Le contrôle des coûts du projet consiste à mesurer et à communiquer le plus rapidement possible les écarts des coûts actuels et potentiels par rapport aux objectifs fixés initialement. Le but de ce contrôle est de veiller au respect du budget.

Il implique donc l'analyse des écarts. Il faut mesurer et analyser les déviations entre les résultats obtenus et les résultats budgétisés. Cette analyse doit se faire parallèlement sur les coûts et sur le calendrier. On doit en effet tenir compte des dépenses engagées mais aussi de la valeur gagnée (ou acquise).

L'analyse des écarts permet de faciliter l'identification des facteurs, des personnes et des circonstances qui en sont responsables. Elle facilite aussi l'évaluation des responsables et la mise en place de mesures correctives. De façon rétroactive, elle permet aussi aux dirigeants ou aux gestionnaires de dire dans quelle mesure ils ont bien ou mal géré le projet en fonction de ce qui avait été projeté.

Les analyses portent traditionnellement sur les écarts suivants :

Ecart sur les coûts = coûts budgétisés des travaux exécutés – coûts réels des travaux exécutés

Ecart sur l'échéancier = coûts budgétisés des travaux exécutés – coûts budgétisés des travaux planifiés

En conséquence,

- L'écart sur coûts mesure la différence entre le coût réel (CRTE) et le coût budgétisé des travaux exécutés (CBTE) ;
- L'écart sur échéancier mesure la différence entre le coût budgétisé des travaux exécutés (CBTE) et le coût budgétisé des travaux planifiés (CBTP) ;
- La valeur gagnée cumulative est la somme des coûts budgétisés des lots de travail exécutés et des coûts budgétisés des lots de travail en cours.

Il est également calculé les indices de performance des coûts et des échéances.

Indice de performance des coûts (IPC) = CBTE / CRTE

Indice de performance des échéances (IPE) = CBTE / CRTP

Un indice de performance inférieur à 1 représente une performance faible par rapport à ce qui a été planifié. Si au contraire, l'indice est supérieur à 1, alors les objectifs sont dépassés.

Le contrôle des coûts du projet est, par nécessité, un processus prévisionnel. Le gestionnaire du projet devrait être davantage concerné par l'évolution et la tendance des coûts à priori que par la rationalisation à posteriori des coûts engagés.

Enfin, il est important de noter que le contrôle des coûts est un processus difficile puisque il est pratiquement impossible d'intégrer parfaitement la structure de fractionnement des tâches à la structure de fractionnement de l'organisation et à celle des coûts. A cause de ce manque de synchronisme, les coûts ne sont pas mesurés, enregistrés et accumulés là où ils sont engagés, c'est-à-dire là où les tâches sont exécutées. Dans les règles, la précision au niveau des échéances s'obtient au détriment de la précision au niveau des coûts et vice-versa.

Analyse de la valeur du travail réalisé								
Projet :			Date :			Auteur :		
Tâche	Coût planifié total	% de travail planifié	CBTP	% de travail réel	CBTE	CRTE	IPC	IPE
1								
2								
3								

VI.3 Contrôle de la qualité

Nombreux sont les gestionnaires de projet qui se plaignent de contraintes qui sont sources de pressions, de délais, de retard, de perte de temps productif ..etc. On a l'impression que ces gestionnaires sont prisonniers du système et qu'ils acceptent d'en subir les conséquences.

L'assurance de la performance consiste à identifier les causes possibles de non performance et à faire en sorte que ces causes soient corrigées ou tout au moins que leurs effets soient atténués. C'est à ce niveau que l'on retrouve une grande partie des indicateurs de performance. Ils permettent, en effet, de s'assurer de l'atteinte des objectifs du projet à court, moyen et long terme.

Planification de la qualité

- Définition de la politique de qualité ;
- Normes et règlements ;
- Choix d'outils et de techniques (analyse coûts/bénéfice, analyse de la valeur) ;
- Etablissement d'un plan de gestion de la qualité (quoi vérifier, à quelle fréquence, selon quels indicateurs, etc) ;

- Etablissement d'objectifs à atteindre (indicateurs) et de moyens de mesure, etc.

Contrôle de la qualité

- Collecte des données selon le plan de gestion de la qualité ;
- Analyse des résultats (diagrammes de contrôle) ;
- Détermination de mesures correctrices à prendre et mettre en œuvre.

Assurance qualité

- Rétro-inspection ;
- Suivi des indicateurs de performance ;
- Imputabilité de tout le personnel.

Rapport de contrôle de qualité	
Auteur :	Date :
Objet du contrôle :	Description des non conformités :
Remarques :	
Mesures correctives recommandées :	

VI.4 Contrôle d'activité

Ces contrôles sont effectués à la suite de chacune des activités comme la sous-traitance, les achats, etc... Ils visent à vérifier la qualité des travaux et des matériaux, le respect des délais et enfin le respect des coûts.

Rapport de contrôle d'activité	
Projet :	Date du contrôle :
Auteur :	
Description :	
Recommandations :	
Signatures :	
_____	_____
Auteur	Réциpiendaire
Date :	

VI.5 Planification de l'information

Information écrite :

Rapport	Objet	Périodicité	Auteur	Réциpiendaire
Rapport sur l'état d'avancement des travaux	Expliquer le degré d'avancement des travaux	Selon la durée du projet ou sur demande	Gérant du projet Responsable de l'activité	Le client Le gérant du projet
Rapport sur le contrôle des coûts	Vérifier le pourcentage de dépassement des coûts	Selon la durée du projet ou sur demande	Responsable financier Responsable de l'activité	Le gérant du projet
Rapport de contrôle de la qualité	Vérifier l'atteinte des objectifs de qualité, assurer la qualité	Selon le plan établi	Responsable de l'activité	Le gérant du projet
Rapports d'activité	Selon le besoin (voir contrôle des activités)	Selon le besoin	Responsable de l'activité	Le gérant du projet
Rapport d'achèvement du projet	Faire état du déroulement du projet	A la fin du projet	Le gérant du projet	Le gérant du projet

Information orale :

Des réunions périodiques sont planifiées toutes les semaines pour les projets de courte durée (moins de 3 mois) et toutes les deux semaines pour les projets de plus longue durée. Pour les projets à durée exceptionnelle (1 an et plus), les réunions pourront être organisées tous les mois. Il est entendu que des réunions peuvent être organisées au besoin.

VI.6 Gestion des changements

Tout projet est susceptible d'influences diverses. Des changements ou modifications sont donc prévisibles dès le départ. S'il est impossible de connaître à l'avance les changements éventuels à survenir, il est tout de même possible de prévoir dans la phase de planification opérationnelle du projet, les modalités de ces changements.

Pour ce faire, il est bien avisé de prévoir les différentes implications de ces changements ainsi que les procédures et formulaires utiles.

Plusieurs tâches peuvent ainsi être effectuées, notamment :

- Elaboration d'un avis de changement ;
- Description des changements souhaités ;
- Analyse des impacts et effets des changements souhaités ;
- Décisions relatives aux changements souhaités ;
- Replanification en fonction des nouvelles spécifications ;
- Etc.