

Avant projet : Etude d'opportunité
(Business case)

Initialisation : Charte projet
(Note de cadrage)

Dr N.MESSAOUDI



Avant Projet



Initialisation



Planification



Exécution



Contrôle



Clôture



Identifier et comprendre le besoin

Définir et estimer le projet

Décider quoi faire et comment

Concevoir, réaliser et déployer

Contrôler et ajuster si nécessaire

Clôre, transmettre les livrables, retours d'expérience

- Sélection des projets
- Etude d'Opportunité

- Charte de Projet
- Analyse des Parties Prenantes
- Macro-planning
- Registre des risques
- Matrice des risques
- Réunion de lancement

- Expression des besoins
- Matrice des exigences
- Cahier des charges
- Matrice des compétences
- Matrice RACI
- Plan de projet
- Plan de charge

- Suivi des actions
- Suivi des livrables
- Registre des demandes de changements

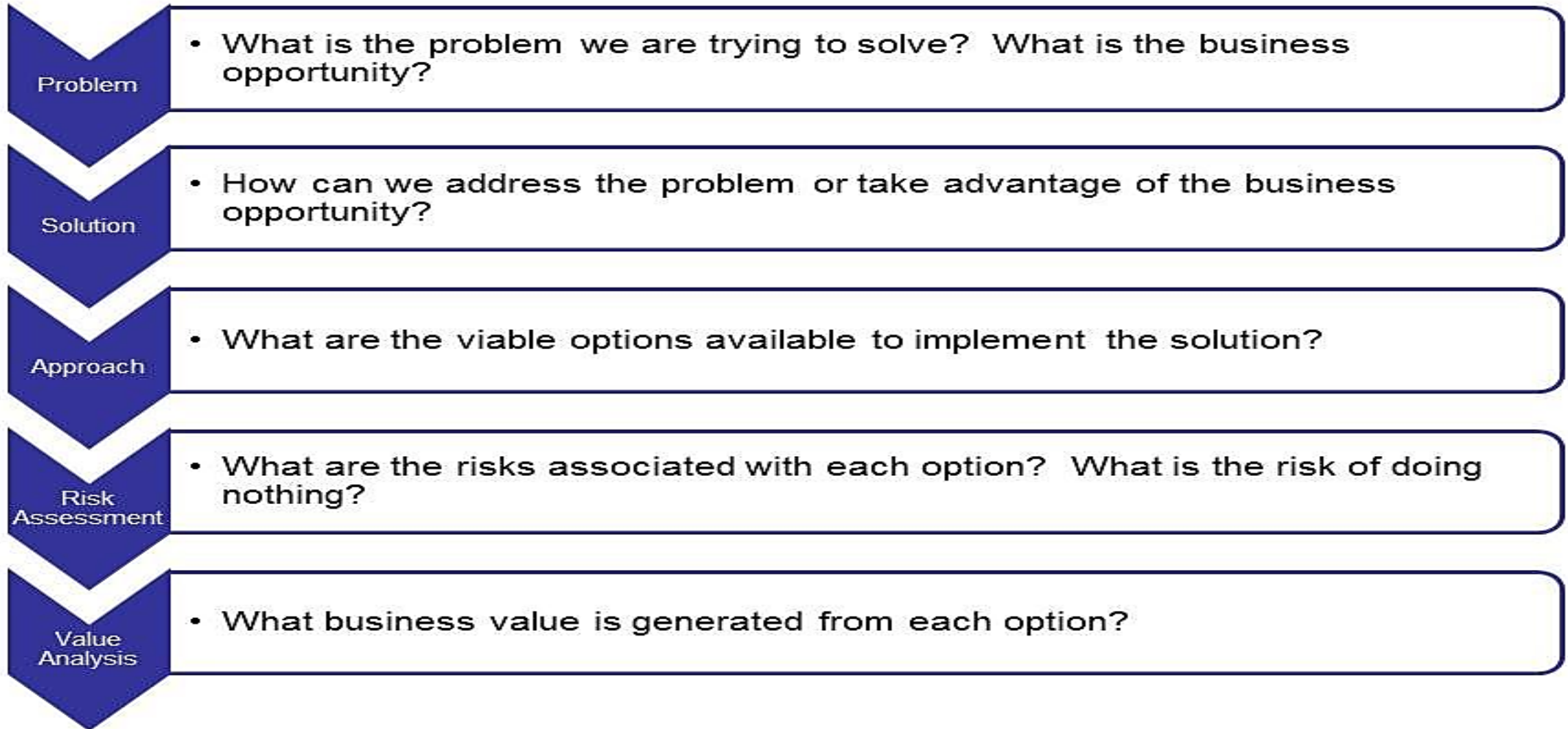
- Tableau de bord
- Reporting de suivi
- Rapport Flash
- Comité de projet
- Comité de pilotage

- PV de réception des livrables
- Bilan de Projet

QU'EST-CE QU'UNE ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ (BUSINESS CASE) ?

- La note d'opportunité est un document business du projet utilisé tout au long du cycle de vie du projet.
- Il est utilisé avant le lancement du projet pour aboutir à une décision d'acceptation ou de rejet du projet. Il permet de mesurer le succès du projet par rapport à ses objectifs, lorsque celui-ci est arrivé à son terme.
- Les 6 composantes d'une étude d'opportunité (Business Case):
 - ✓ Le besoin de l'organisation
 - ✓ Analyse de la situation
 - ✓ Etat futur
 - ✓ Options et Scénarios
 - ✓ Recommandation
 - ✓ Évaluation

Business Case Format



Business case (étude d'opportunité)

Le sommaire exécutif : Le résumé synthétise l'analyse de rentabilité, y compris votre recommandation. Il est souvent préférable de le rédiger en dernier lieu.

Quel est le problème et en quoi il est important de le résoudre? Il doit se rapporter à la stratégie ou à la vision de l'organisation.

Objectifs et Bénéfices : Cette section doit inclure toute analyse effectuée pour déterminer l'impact du problème et les bénéfices espérés s'il est traité. Des preuves tangibles sont toujours utiles : le nombre de personnes touchées ou le coût pour l'entreprise ou ses clients.

Analyse des Options de résolution du problème:

Option	Intérêt métier	Avantages	Inconvénients et limites	Opex	Capex
--------	----------------	-----------	--------------------------	------	-------

Recommandation : faire une recommandation pour l'option jugée la meilleure, en évaluant les coûts et les avantages.

Livrables attendus: détailler les livrables que le projet doit fournir en décrivant leur alignement avec les objectifs attendus.

Ressources et parties prenantes : coût total et viabilité financière du projet. Quels sont les services et les équipes à impliquer dans ce projet.

Évaluation des risques du projet : Analyser et évaluer les risques du projet.

Impact en cas de refus du projet : Décrire le statu quo et ce que l'entreprise perd si elle ne met pas en place ce projet.

Critères de réussite et indicateurs de mesure de la performance: le plan de mesure des bénéfices offerts par le projet.

Les avantages et les limites d'une note d'opportunité

Si l'étude d'opportunité a beaucoup d'avantages, elle a aussi des limites comme vous pouvez constater sur l'infographie suivante:

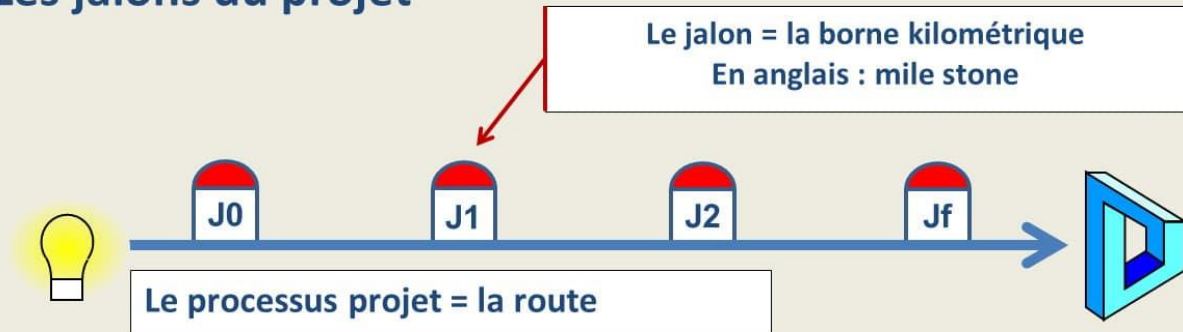


Concepts utiles

- Le **jalón** (appelé aussi "**milestone**" ou encore "**événement**") est un point d'arrêt dans le processus permettant le suivi du projet. C'est l'occasion pour l'équipe de faire un bilan intermédiaire, de valider une étape, des documents ou d'autres livrables, puis de reprendre le déroulé des travaux. Il faut savoir qu'à ce stade, le retour en arrière n'est pas possible. Dans la pratique, les jalons sont utilisés dans les calendriers de planification des tâches (voir le diagramme de Gantt).

- Un **livrable** est un produit ou un service donné au client. Il s'agit de l'achèvement d'un processus, d'une tâche, d'une partie du projet ou de l'aboutissement de la totalité du projet. Un projet peut donc avoir plusieurs livrables. Généralement, un livrable est tangible, mesurable et spécifique et il possède une date butoir.

Les jalons du projet



Un jalon est un événement-clé symbolisant l'atteinte, de façon irréversible, d'un résultat visé à l'avance.

Qu'est-ce qu'un livrable de projet ?

L'initialisation de projet.

L'initialisation de projet est la première phase du cycle de vie d'un projet. Lors de cette phase il est essentiel de :

- Préciser **l'objectif du projet** ;
- Identifier les **acteurs** et les **parties prenantes** ;
- Identifier les **risques** ;
- Définir les **délais**, les **ressources**, la **démarche**, les outils de **pilotage** et le **plan de communication** ;
- Définir les **ressources humaines et financière** ;
- Définir la **démarche**, les **outils de pilotage**.

La **charte de projet** est appelée aussi dans certaines organisations **note de cadrage**, **lettre de mission**, **note de synthèse** ou encore **note de lancement du projet**.

Qu'est-ce qu'une charte de projet ?

La charte de projet est le document émis par le commanditaire ou sponsor du projet, qui confirme formellement l'existence du projet. Par la même occasion, elle confère au gestionnaire du projet l'autorité d'utiliser des ressources organisationnelles pour mener à bien les activités du projet.

Qu'est-ce qu'une charte de projet ?

CHARTRE DE PROJET – aide mémoire

- Commanditaire
- But du projet
- Besoin d'affaires
- Bénéfices attendus

GÉNÉRALITÉS



- Situation actuelle
- Situation désirée
- Portée
- Environnements internes et externes

LE PROJET



- Principaux livrables techniques et de gestion

LIVRABLES



- Hypothèse
- Contraintes
- Risques

CONTEXTE



- En fonction des livrables principaux

RÔLES ET RESPONSABILITÉS



- Échéancier sommaire

ÉCHÉANCIER



- Budget sommaire

BUDGET



- Noms des parties prenantes
- Titres
- Signatures
- Date

APPROBAT.



A Comparison of SoW and Project Charter

	STATEMENT OF WORK	PROJECT CHARTER
WHAT IS IT?	<p>A document to set agreement between a client and agency. It's the project contract.</p>	<p>A formal document based on the Statement of Work.</p>
PURPOSE?	<p>Addresses the business need for the project, and what's included or not included.</p>	<p>Once authorized gives the project manager the authority to spend the project budget in the delivery of the project.</p>
WHAT'S IN IT?	<p>Includes the ...</p> <ul style="list-style-type: none">• scope• proposed deliverables• project assumptions• proposed exclusions• proposed criteria for acceptance <p>... of a project.</p>	<p>Includes the ...</p> <ul style="list-style-type: none">• Why?• Who?• What?• When?• Where?• How? <p>... of a project.</p>

Utilité de la charte de projet (Note de cadrage)

- La charte de projet est le contrat de nomination du chef de projet par le sponsor qui est le donneur d'ordre (ou le commanditaire). Elle définit clairement les attentes, les réponses et les pouvoirs et autorités du chef de projet.
- La charte de projet est aussi le document de référence pour :
 - valider les enjeux, l'opportunité à saisir ou le problème à traiter, les bénéfices, le contenu, et les livrables du projet.
 - faire des arbitrages au sein de l'équipe, le cas échéant.
- A haut niveau, la charte de projet permet aux parties prenantes de comprendre les principaux livrables, les jalons, ainsi que les rôles et les responsabilités de chaque personne impliquée dans le projet. les exigences, le contenu, les échéanciers et les risque ne sont traités dans la charte qu'à très haut niveau.

CHARTRE DE PROJET

Titre du projet

Réf. Projet

Références

[A quelle stratégie, objectif stratégique, portfolio ou programme, le projet est-il affilié ?]

Historique

Version	Auteur	Description	Date

Table des matières

Présentation et motivation du projet	2
Objectifs et indicateurs clés de performance	2
Périmètre / Hors Périmètre	2
Hypothèses et Contraintes	3
Livrables et Réception	3
Estimation des Ressources Financières.....	3
Echéancier	3
Risques Majeurs	4
Chef de projet	4
Parties prenantes	4
Approbation.....	5

Présentation et motivation du projet

Présentation et motivation du projet

[Quelle sont la raison et la situation initiale qui nous ont amené à ce projet. Pourquoi le projet est-il nécessaire ?]

✚ Objectifs et indicateurs clés de performance

Objectifs (et indicateurs clés de performance)

[Quels objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Attractive, Réaliste, définit dans le temps) sont générés, ou qui seront atteints. Soyez aussi précis que possible].

[Définir les KPIs – Comment les objectifs vont être mesurés ?]

[Définir des cibles pour ces KPIs]

KPI(s)	Cible

► Périmètre / Hors Périmètre

Hypothèses et Contraintes

Hypothèses et Contraintes

[Dans quelles hypothèses le projet peut-il être réalisé ?
Quelles sont les principales contraintes, par exemple en matière de temps et de ressources, qui doivent être prises en compte dans la planification ultérieure ?]

✚ Livrables et Réception

Livrables et Réception

[Quels sont les livrables attendus (services et produits) du projet - tout au long et à la fin.
Qui va recevoir ces produits ?
Quand vont-ils être approuvés ?
Comment cette approbation a-t-elle lieu ?]

Estimation des Ressources Financières

Estimation des Ressources Financières

Quel est le budget estimé du projet ?

L'étude d'opportunité ou de rentabilité relative au projet devrait comprendre les estimations des coûts pouvant servir de fondement à cette section de la charte de projet.

Echéancier

Jalon	Chantier	Date	Description
M1			
M2			
M3			
M4			
M5			
M6			

Risques Majeurs

Présenter une évaluation initiale des risques, notamment les risques stratégiques qui ont été identifiés au début du projet.

Risques Majeurs		
Risques	Impact	Mesures de mitigation

Chef de projet

Autorité du chef de projet

Exposer dans cette section qui est **assigné** comme chef de projet.

Quel est le niveau d'autorité dont il dispose. Ceci pourrait inclure :

- La capacité à engager des dépenses jusqu'à un certain budget ?
- La capacité à assembler une équipe ?
- Et autres responsabilités ou autorité qui viennent en cours du projet

Parties prenantes

(Equipe projet si connue à ce stade du projet).

Equipe projet		
Nom, Prénom	Rôle/ Responsabilité	Description



Parties prenantes (Hors équipe)			
Nom, Prénom	Rôle / Responsabilité / Service	Intérêt	Influence sur le projet

Approbation

Approbation		
Fonction	Nom	Date, Signature



Raisons en cas de non approbation

[Si la charte n'a pas été approuvée, décrivez les raisons de la non-approbation du projet. Les raisons invoquées peuvent servir de leçons pour les projets futurs].



Techniques et outils pour réaliser la charte de projet

L'initiateur du projet, le maître d'ouvrage ou le sponsor s'appuie sur plusieurs outils pour bien réaliser la charte de projet. Ci-après une liste des outils les plus recommandés pour réussir sa charte de projet.

- Entretiens individuels : Entretien directif. Entretien semi-directif.
- Réunions de réflexion collective : Brainstorming; Ateliers de travail ou workshop; Groupe de discussion ou focus group.

Auto-vérification et contrôle d'une charte de projet.

Après avoir renseigné ou reçu la charte de projet, utiliser une check-list pour examiner la complétude et la cohérence de la charte de projet.

- La synthèse présente clairement une cohérence entre la description du projet, le budget approuvé et la structure des macros-activités.
- Des objectifs précis et mesurables ont été établis pour que les résultats du projet soient évalués.
- Le périmètre du projet est énoncé clairement, ce qui permet au lecteur de comprendre facilement les inclusions et les exclusions du projet.
- Les livrables sont répartis sur tout le cycle de vie du projet et des points de décisions sont prévues aussi.
- L'estimation des coûts et source de financement sont documentées.
- Les risques stratégiques sont identifiés et évalués.
- Le processus de gouvernance est défini et les instances ou comités concernés sont désignés.
- Le rapport d'autorité entre les membres de l'équipe est documenté de façon claire
- Les parties prenantes sont identifiées et les rôles et responsabilités sont définis et attribués à des personnes ou à des comités.

Une charte de projet peut-elle être modifiée ?

- Comme tout document de projet, la charte peut être modifiée et mise à jour. Parfois, c'est même nécessaire pour atteindre l'objectif du projet et le cahier des charges.
- L'initiateur du projet, le sponsor ou la commission de contrôle des changements doivent approuver les modifications. Avant que le chef de projet ne propose des changements à la charte, il doit tenir compte de leurs effets sur ces éléments :
 - Le temps
 - Le Périmètre
 - Le Coût
 - La Qualité
 - Le Risque
 - Les Ressources

Exercices d'entraînement

Questions de vérification des acquis

- C'est quoi une charte de projet ?
- Pourquoi mettre en place une charte de projet ? et quand ? Dans quelles phases du cycle de vie du projet ?
- Quelles sont les 7 composantes indispensables de la charte de projet ?

Exercice 2 : La refonte d'un site web pour devenir « Mobile friendly » en vue de booster les ventes.

Charte du projet : [Nom du projet]

Présentation du projet et motivation(s)

[Pourquoi le projet est-il entrepris ? Décrivez une opportunité ou un problème que le projet doit résoudre.]

Objectifs

[objectif spécifique et mesurable 1]

[objectif spécifique et mesurable 2]

[objectif spécifique et mesurable 3]

Périmètre

[Quel sera le résultat final du projet ? Décrivez les phases de travail qui seront entreprises. Il est également important de mentionner quelles activités ne seront pas incluses dans ce projet.]

Parties prenantes clés

Client	[Nom]
Sponsor	[Nom]
Chef de projet	[Nom]
Membres de l'équipe de projet	[Nom], [nom], [nom], [nom].

Jalons du projet

[Identifier les étapes importantes du projet : date de début, date de fin et dates de facturation pour le client.]

Budget du projet

[Décrivez les principales dépenses du projet : non récurrentes et mensuelles récurrentes.]

⊕ Contraintes, hypothèses, risques et dépendances

Contraintes	[Décrivez ici les facteurs potentiels qui auront une incidence sur la livraison du projet]
Hypothèses	[Décrivez ici les conditions ou les situations sur lesquelles vous comptez pour atteindre les objectifs du projet]
Risques et dépendances	[Quels sont les risques les plus importants ? Que doit-il se passer avant que le projet ne soit livré ?]



Signatures d'approbation

[Nom], Client du projet

[Nom], Sponsor du projet

[Nom], Chef de projet