

LA GESTION DE PROJET

DÉFINITION

Un projet peut se définir comme une action spécifique, nouvelle, de durée limitée, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir.

Le projet est donc une combinaison de moyens, d'intervenants et d'actions destinée à répondre à une demande élaborée afin de satisfaire aux besoins d'un maître d'ouvrage.

La charge de l'étude et de la réalisation incombe au maître d'œuvre.

On identifie plusieurs composantes :

- Unicité : d'une part dans le contexte étudié par le projet et d'autre part dans les technologies mises en oeuvre.
- Temporalité : un projet a une durée limitée et est, souvent, soumis à des contraintes de dates.
- Pluridisciplinarité : en termes fonctionnels par les intervenants impliqués dans le projet et en termes techniques par les métiers concernés.
- Direction : un projet est mené sous la direction d'un chef de projet.

LA GESTION DU PROJET

La gestion de projet regroupe l'ensemble des éléments et des méthodes permettant à la direction du projet de prendre les bonnes décisions en temps voulu.

L'objectif général étant de respecter les termes du contrat passé avec le client en termes de délai, coût, contenu et qualité du produit.

La gestion de projet est principalement prévisionnelle. Elle doit prendre en compte les aspects techniques, commerciaux et contractuels du projet.

Un projet peut être géré soit en interne soit en externe (sous-traitance). Chaque démarche comporte son lot d'avantages et d'inconvénients.

Démarche	Avantages	Inconvénients
Interne	Conception maîtrisée	Équipe informatique surdimensionnée à la fin
	Adaptation à l'entreprise	Présence des compétences en interne ?
	Maîtrise de la confidentialité	Coût difficile à maîtriser
		Maintenance à assurer
Sous-traitance	Maîtrise des coûts et des délais	Élaboration du contrat
	Équipe interne limitée	Difficultés dans la transmission du projet
		Pas de maîtrise de la méthode et des techniques
		Coordination complète et multiple

LE PILOTAGE DU PROJET

Le pilotage du projet consiste à suivre le plan d'origine du projet et à surveiller les aspects de délais, de coûts et d'avancement.

Cela permet de prendre en compte les éventuelles dérives, d'en déduire les conséquences prévisibles sur l'ensemble du projet, de prendre les décisions pour corriger ces dérives de manière à ce que cela influe le moins possible sur la suite du projet.

Les objectifs sont alors revus par les décideurs ou le projet est éventuellement remis en cause.

Le pilotage temporel du projet consiste à déterminer un découpage de celui-ci en tâches élémentaires ayant un début, une durée prévisible et une fin de manière à poser des jalons sur le déroulement du projet. Les outils nécessaires à ce pilotage sont des outils de planification.

Le pilotage économique repose sur l'estimation des coûts inhérents au projet. Deux phases économiques se succèdent dans la vie d'un projet :

- La phase d'investissement concernant l'étude et la réalisation du projet.
- La phase de rentabilité lors de l'exploitation (retour sur investissement).

Les outils permettant le suivi sont les tableaux de bord.

Le type de contrat signé (au forfait ou non) est primordial dans la gestion économique. En effet, suivant la nature du contrat, celui-ci comportera ou non une obligation de résultat sur les coûts et les délais pour un montant non révisable.

Un autre aspect du pilotage consiste en la gestion des modifications du projet.

Une étude approfondie des causes de dépassement des coûts et/ou des délais montre l'importance du rôle des modifications.

Toute décision doit être mûrement réfléchie en tenant compte des retombées techniques et économiques. Ce genre de décision ne peut être pris qu'au niveau de la direction du projet.

Composantes

Comité Directeur

C'est l'instance qui

- Décide du projet
- Définit les objectifs
- Attribue les rôles
- Décide du lancement

La Maîtrise d'Ouvrage (MOA)

Cette instance comporte

- Le Comité de pilotage

Ce comité, composé de spécialistes, dirige le projet, fait les arbitrages et rend compte.

- Le Comité des utilisateurs

Le comité des utilisateurs participe à l'expression des besoins, aux tests, à la montée en charge et à la formation.

La Maîtrise d'œuvre (MOE)

La MOE est dirigée par un chef de projet en charge de

- l'analyse des besoins,
- de l'estimation des ressources, des délais et des coûts,
- de la conduite de la réalisation du projet,
- de la maintenance.

Ce chef de projet encadre une équipe qui

- réalise la solution,
- effectue les tests,
- réalise la documentation technique et le mode opératoire,
- assure la maintenance.



SPÉCIFICITÉ DES PROJETS INFORMATIQUES

Un projet informatique est-il spécifique ? on pourrait le penser. Néanmoins, à y regarder de plus près, les mêmes contraintes, les mêmes méthodes se retrouvent dans tous les secteurs.

Les différents arguments couramment avancés au profit de la spécificité de l'informatique concernent la variété des projets en informatique, la jeunesse de l'informatique, le caractère immatériel du logiciel, le statut particulier de l'information et la variété des modes de développement.

- La variété concerne les projets visant du logiciel ou du matériel, s'agit-il aussi d'un travail spécifique ou d'une diffusion à grande échelle, cela s'adresse-t-il au secteur technique de l'entreprise ou au seul système d'information ?
- Comparativement à d'autres secteurs, l'informatique est très jeune et la mise en place de nouvelles méthodes ou technologies arrivant toujours plus rapidement sur le marché est rarement précédée d'études approfondies. De plus, de nombreux comportements sont encore empiriques ou artisanaux.
- Le caractère immatériel de certains projets informatiques rend le suivi et la gestion de ces projets difficiles. Certains secteurs de la recherche sont tout aussi difficiles à idéaliser.
- L'information représente une ressource fondamentale de l'entreprise. c'est une expression du pouvoir des décideurs. La société gère aujourd'hui de plus en plus d'informations et l'informatique n'est pas le seul secteur concerné.
- Les modes de développement sont variés mais peuvent se retrouver au travers de cinq phases principales : le découpage en tâches élémentaires, l'enchaînement de ces tâches, les outils utilisés, la possibilité d'externaliser ou non et le recours éventuel à des démarches alternatives.

LES MÉTHODES

Classiques

[Méthodes classiques](#)

Agiles

Méthodes Agiles

DÉROULEMENT DU PROJET

SCHÉMA DIRECTEUR

Le schéma directeur est un plan établi par la direction informatique puis validé par la direction générale.

Il s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise pour une période de deux ou trois ans. Il est réactualisé régulièrement tous les ans.

Le but du schéma directeur est de déterminer les grandes orientations concernant la politique informatique de l'entreprise. Il établit un bilan du système d'information, définit les besoins, met en place un plan global de mise en œuvre des différentes solutions et émet des recommandations et priorités.

Tout projet informatique doit prendre place à l'intérieur de ce schéma directeur.

DÉFINITION DU PROJET

Les objectifs du projet doivent être clairement définis. Cela sous-entend des termes clairs et précis représentant des buts explicites pour toutes les parties prenantes du projet : le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, la direction générale.

Tout projet dont les objectifs ne sont pas compris ou approuvés de tous sera voué à l'échec.

OBJECTIFS

Les objectifs principaux de la gestion de projet sont au nombre de trois : les coûts, les délais et la qualité.

Ils doivent tous converger dans la même direction :



ÉTAPES DU PROJET

Tout projet est unique mais il est admis de trouver les étapes suivantes :

- L'avant projet : c'est la phase qui précède la décision de se lancer dans le projet.
- Le développement du projet.
- La validation et la recette du projet.
- Le déploiement.

L'avant projet : les études préalables

Les différentes études préalables vont permettre d'établir un constat de manière à définir les besoins et à les chiffrer.

Les bénéfices attendus du projet sont :

- Augmentation de la part de marché
- Réduction des dépenses
- Augmentation du périmètre fonctionnel d'un service
- Modification de l'image de marque
- Amélioration du taux de satisfaction des clients
- Amélioration du taux de satisfaction des utilisateurs
- ...

Les éléments constitutifs de l'avant projet :

- L'étude de l'existant remet tout à plat, exprime ce qui va et ce qui ne va pas, détermine de nouveaux objectifs pour le futur système.
- L'expression des besoins intègre les souhaits exprimés dans l'étude de l'existant et les orientations stratégiques à moyen et long termes définis par l'entreprise.
- Les études financières définissent les besoins en ressources humaines, en moyens techniques et financiers.
- L'établissement de scénarios prenant en compte toutes les contraintes en termes de changement de structures, de planning de réalisation, de ressources budgétaires et de mode de gestion du projet (interne ou externe).



Le développement du projet

Une fois la décision prise, le projet se met en place.

- Le lancement du projet

Le lancement démarre en s'assurant que toutes les parties prenantes au projet adhèrent à celui-ci, sont conscientes de la nécessité d'une démarche qualité et utilisent les mêmes méthodes.

Un acte fort doit marquer le début du projet comme un séminaire de lancement ou un document particulier (journal du projet). L'objectif principal est d'assurer une forte cohésion du groupe autour d'un thème fédérateur : le projet.

- Le cahier des charges

De manière à définir le contenu du projet, ce document doit être :

- Cohérent - Non ambigu - Faisable - Vérifiable - Modifiable - Traçable - Définitif

Il est rédigé par une seule personne en général et est l'aboutissement de toutes les étapes antérieures.

Il servira éventuellement de document contractuel en cas de sous-traitance.

Les grands thèmes du cahier des charges sont parmi les suivants :

- Définition des orientations de l'entreprise - Analyse de l'existant - Axes d'amélioration - Présentation de l'étude - Moyens prévus - Solution retenue - Clauses techniques particulières - Annexes (spécifications particulières, volumes, résultats attendus...)

L'objectif final est d'être, en fin de projet, au plus proche du cahier des charges.

- Le développement du projet

Cette phase représente le véritable démarrage de la réalisation du projet. Divers modes de développement sont possibles.

- **En interne**

Cela se fait de moins en moins. Certes, l'entreprise contrôle le projet dans tous ses aspects, mais il est rare qu'elle dispose en interne de toutes les compétences nécessaires à la réalisation du projet.

- **En externe**

Cette forme de développement est en nette progression. Les entreprises souhaitent de plus en plus se recentrer sur leur métier de base et confier la gestion et le développement de leur système information à un sous-traitant, soit pour l'ensemble des tâches informatiques, soit pour une partie seulement.

Les types de contrat de sous-traitance sont au nombre de trois : la régie, au forfait ou au temps passé.

- Appel d'offres et choix des sous-traitants

Dans le cas de la réalisation du projet par un sous-traitant, il faut lancer les appels d'offres et choisir la meilleure solution.

Les différentes propositions doivent être étudiées avec le plus grand soin. Lorsqu'il s'agit de produits logiciels ou matériels, il est préférable d'obtenir des démonstrations.

- Organisation des équipes

Définition des compétences nécessaires et combinaison de ces compétences de manière à obtenir la meilleure rentabilité possible.

- Planification

L'objectif principal est de prévoir la réalisation du projet en termes de délais, charges et budget et d'en faciliter le suivi de l'avancement. Les éléments de la planification sont :

- Le découpage en tâches élémentaires,
- La détermination de la logique d'enchaînement des tâches,
- La liste des moyens nécessaires,
- La définition des moyens disponibles,
- La mise en place d'un planning ([PERT GANTT](#)),
- La déduction du budget.

- Études financières

Mise en place du suivi budgétaire par l'intermédiaire des tableaux de bord.

- Conception
- Réalisation

Exécution des travaux dans le meilleur respect possible des objectifs du cahier des charges, en respectant au mieux les délais prévus. Il importe de faire un travail de qualité sans pour autant sacrifier les délais.

- Tests unitaires

Tout développement doit s'accompagner de phases de tests. Plus les dérives sont détectées tôt,

moins leur coût de maintenance corrective est élevé.

Réception et recettes

La réception n'est prononcée qu'après une série de tests de performance, de fiabilité à charge réelle.

Déploiement

- Formation

Tout le personnel doit être prêt à utiliser le nouveau système en temps voulu. La motivation des utilisateurs dépend beaucoup de l'intérêt que l'entreprise leur apporte.

- Installation

Cela concerne aussi bien les matériels que le système d'information. La montée en charge des données doit se faire progressivement.

- Mise en production

Elle dépend de la bonne exécution des deux étapes précédentes. Elle est souvent suivie de phases de maintenance corrective des erreurs de jeunesse du système.

- Maintenance

Tout projet, ayant été conduit le plus sérieusement possible, comporte une phase de maintenance. Cela peut être une maintenance curative ou évolutive.

From:
<https://wiki.sio.bts/> - **WIKI SIO : DEPUIS 2017**

Permanent link:
<https://wiki.sio.bts/doku.php?id=projet>

Last update: **2021/03/20 11:41**

