

# Cycle de vie d'un projet (3 cours)

## Lancement d'un projet

ID3 2020-2021

---

### Contenu :

- Cycle de vie d'un projet ;
- Etapes de préparation / de lancement d'un projet ;
- Identifier le client, ses objectifs et les livrables attendus ;
- Exprimer exigences et les critères de réussite ;
- Prendre la décision de démarrer ou d'abandonner le projet ;
- A vous de jouer !

### Durée :

- TROIS COURS
- Présentation: 3x30 minutes
- Activités: 3x95 minutes.
- Questions-réponses: 3x5 minutes.



**CFP Arts Genève**  
<http://edu.ge.ch/cfpaa/>

v04



# CYCLE DE VIE D'UN PROJET



# 4 phases

1

## INITIALISATION

POURQUOI ce projet ? Est-ce OPPORTUN de faire ce projet ?  
Qu'est-ce qui est ATTENDU ? Que veut-on OBTENIR ?  
Quelles RESSOURCES (RH / matériel / immatériel) ? Quels COUTS ? Quels DELAIS ?  
EST-CE faisable ?

2

## LANCEMENT

QUI va réaliser le projet ? Quelles TACHES ? Quelle ORGANISATION ?  
QUI FAIT QUOI QUAND COMMENT et COMBIEN ?  
Quels sont les RISQUES ? Quelles sont les PRIORITES ?  
CAHIER DES CHARGES

3

## RÉALISATION

FAIRE, CONSTRUIRE, ELABORER, se rapprocher du-des OBJECTIF-S  
ANIMER, MOTIVER les équipes / les partenaires / les fournisseurs, ANTICIPER  
COMMUNIQUER, EVALUER / CONTROLER, CORRIGER, maîtriser les RISQUES  
Faire un SUIVI des TACHES, des COUTS, de la QUALITE

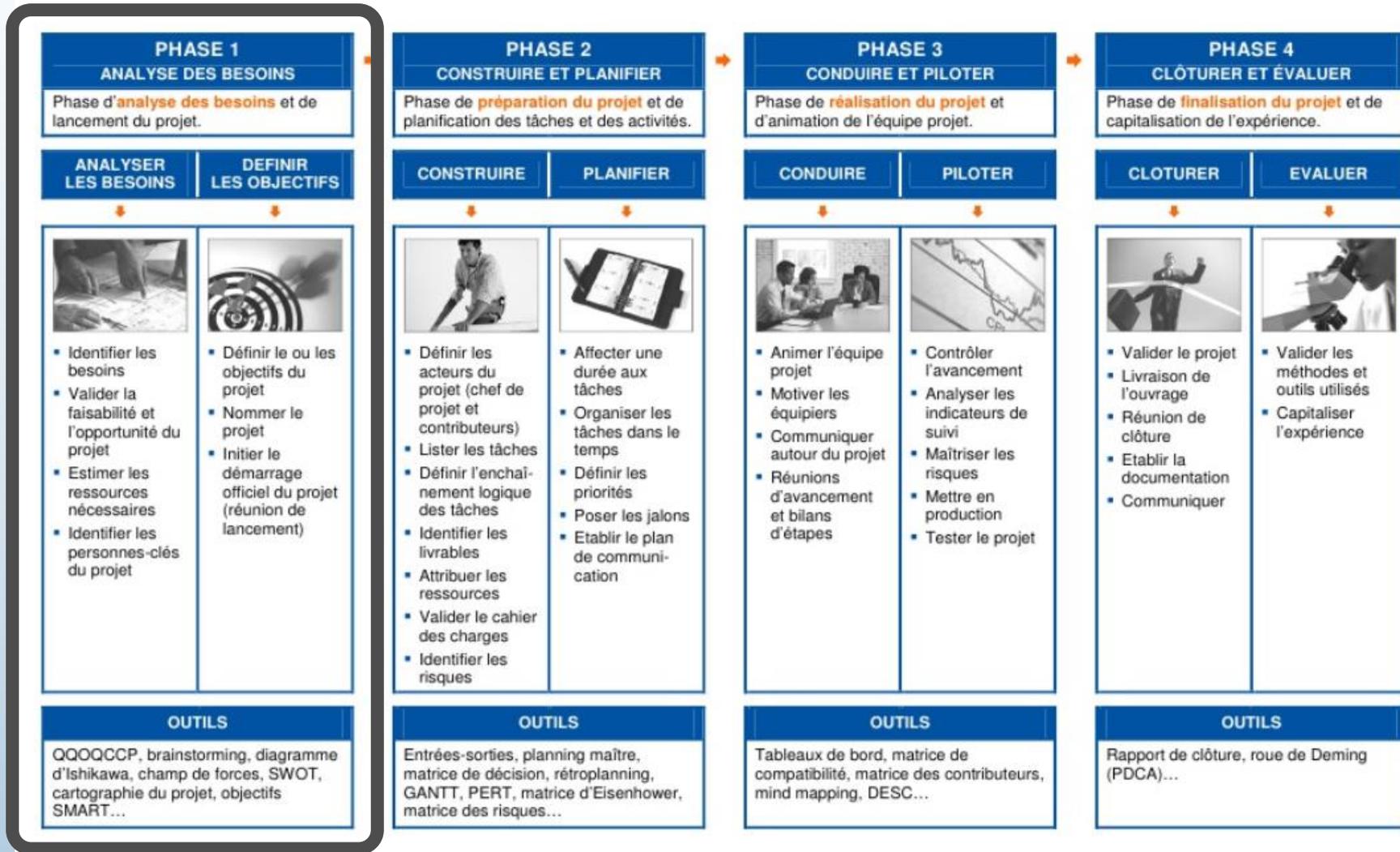
4

## CLÔTURE

LIVRAISON de l'ouvrage, VALIDATION par le client  
FINALISATION de tous les dossiers, documents, contrats, SYNTHESE  
Qu'est-ce qui a BIEN FONCTIONNE ? Que faut-il AMELIORER ?  
Qu'avons-nous APPRIS ? REUNION avec le client, les participants, les partenaires

# Rappel : les grandes étapes

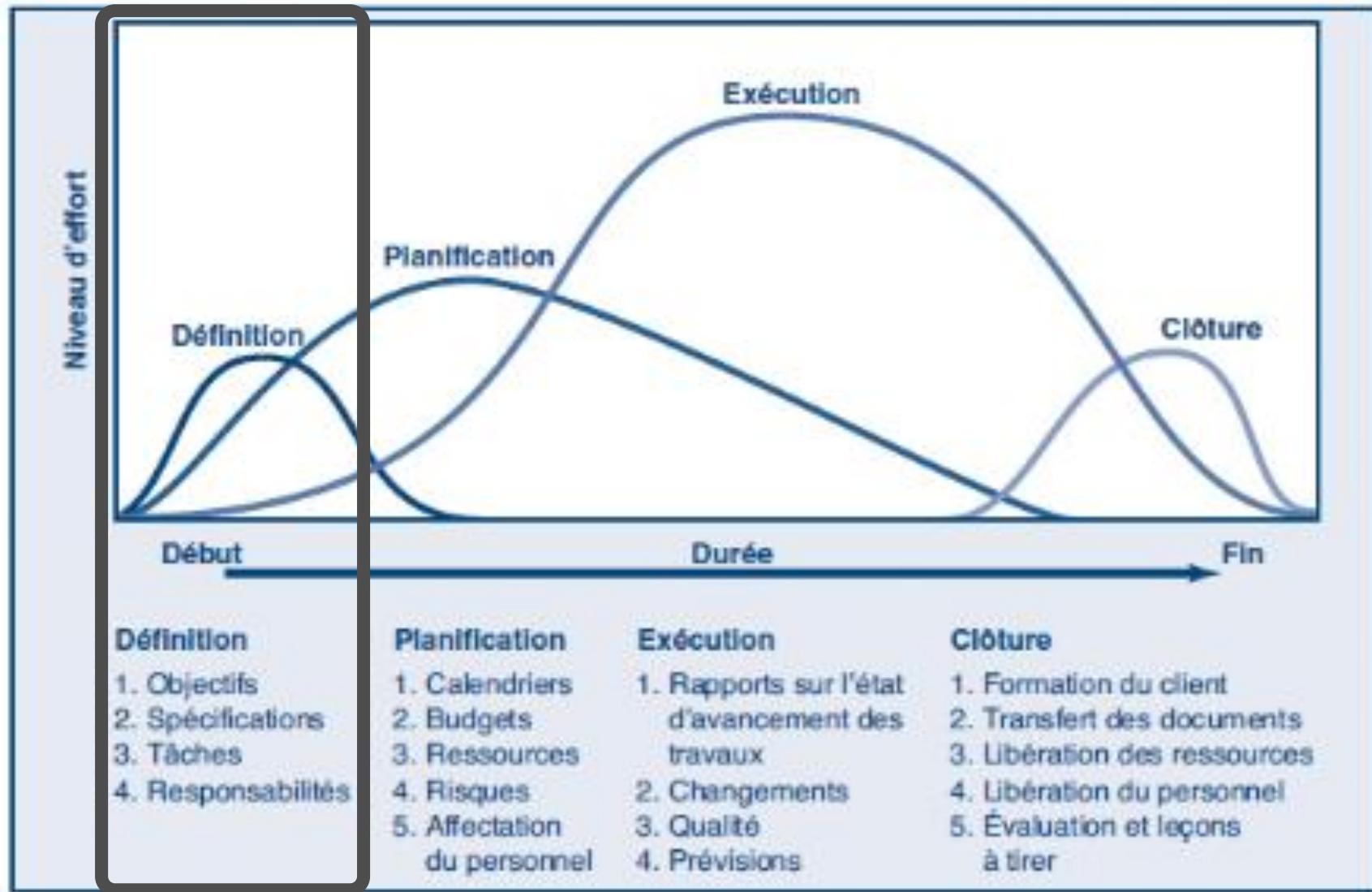
Cycle de vie et lancement d'un projet  
Cycle de vie d'un projet



Source : Antonon Gaunand 2009

# Rappel : cycle de vie d'un projet

Cycle de vie et lancement d'un projet  
Cycle de vie d'un projet



Source : Mémoire Online

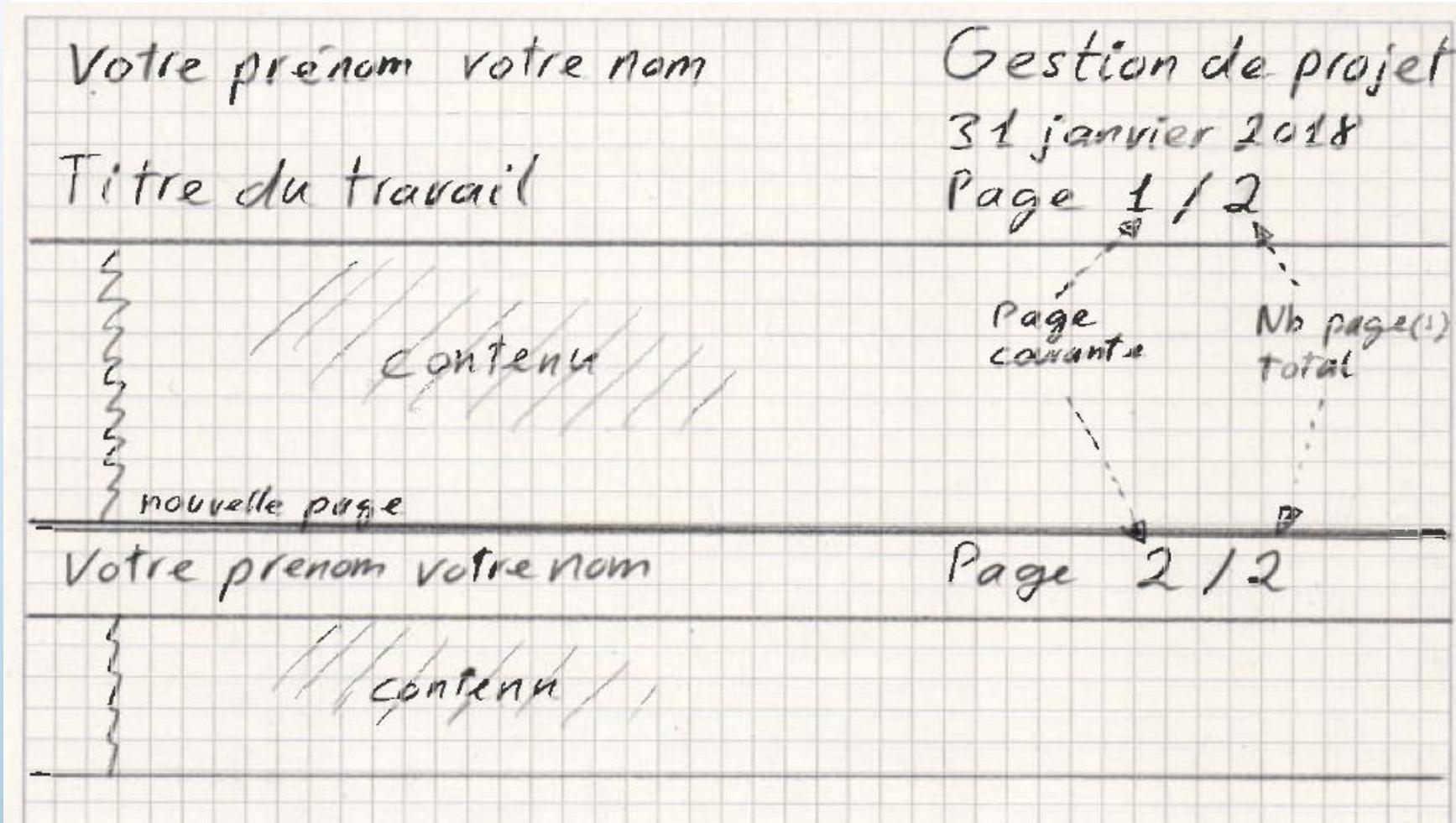
# MODÈLE DE FEUILLE DE RENDU DE PROJET



# Modèle de feuille de rendu de travaux

Egalement disponible sur le site du cours

Cycle de vie et lancement d'un projet  
Modèle de feuille de rendu de travaux



# **PROJET :** **MON STAND : « EXPO 2021 »**

Cet énoncé sera le fil conducteur du cours

Voir également site du cours



# Mandat (1/3)

Nom du projet : « Stand expo 2021 ».

Votre client CFP Arts est actif dans le domaine de la communication.

Son enseigne « étincelle » va présenter un stand à l'expo 2021 à Genève. Votre client souhaite y montrer ses dernières créations. Pour l'exposition, il veut mettre en place des présentoirs et dispose pour cela d'une surface de 20 m<sup>2</sup>.

Votre projet consiste à créer et mettre en place un stand original. Il sera constitué de 8 panneaux (1,0m x 2,1m) avec des affiches, de deux meubles d'exposition surmontés d'une vitrine fermée et sécurisée. L'éclairage se fera avec des lampes LED. Votre travail est l'organisation, la réalisation et le montage du stand.

Remarque : ce qui vous est demandé ici est uniquement l'analyse de projet, la réalisation du cahier des charges et une simulation des suivis.

La date de l'exposition est prévue du lundi 22 mars au dimanche 28 mars 2021. Le concept doit être validé au plus tard le 8 février 2021 et la réalisation du stand doit être terminée le 8 mars 2021. Une présentation interne pour la finalisation du stand sera organisée le 15 mars 2021.

# Mandat (2/3)

Les panneaux seront réalisés en externe. Vous avez reçu trois offres :

- « Super panneau » : 100.00 CHF / panneau. Simple, prêt à l'emploi, sans livraison ;
- « Bô panneau » : 80.00 CHF / panneau. À monter soi-même, sans livraison, stock limité ;
- « Panneau pratique » : 130.00 CHF / panneau. Design, complet, livré.

Les posters seront déjà réalisés et vous seront fournis le 1er mars 2021.

Les meubles devront être totalement originaux, c'est la raison pour laquelle vous avez été mandaté. Le budget par meuble est de 1'200.00 CHF maximum. La partie vitrine devra être louée. Le fournisseur habituel du client, « SecurExpo », propose une offre de location de 100.00 CHF par vitrine et par jour.

L'éclairage du stand sera réalisé par des lampes LED choisies selon votre concept. Par expérience sur un tel stand, il faut prévoir 20 lampes LED. Le prix estimé par lampe, pose et démontage est de 50.00 CHF par lampe.

# Mandat (3/3)

La location de la surface dans l'« expo 2021 » est de 200.00 CHF par m<sup>2</sup>.  
Les frais d'inscription sont de 450.00 CHF.

Votre équipe est composée de quatre personnes :

- Ivan-Daniel designer (5'400 CHF/mois),
- Jessica conceptrice web (5'200 CHF/mois),
- Sylvianne administrative (4'000 CHF/mois)
- Johann opérateur machine / construction (4'400 CHF/mois).

Le coût d'utilisation de l'atelier pour la réalisation des vitrines vous revient à 400.00 CHF par jour. Les frais de transport et de montage sur place sont estimés à 800.00 CHF.

# Le mandat

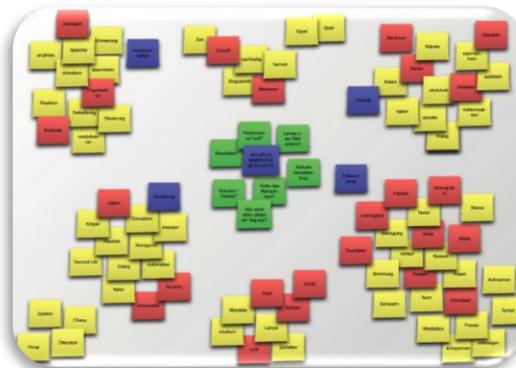


# MÉTHODES RECHERCHE D'IDÉES



# Métoplan (ou post'it meeting)

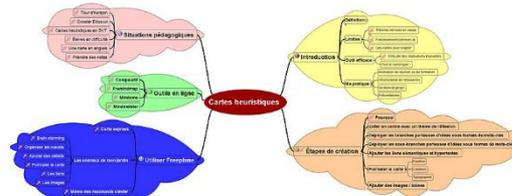
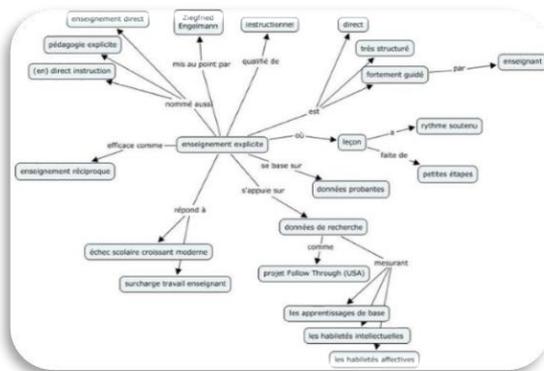
- Technique d'animation de réunion
- Permet un échange, rassemblement et émergence d'idées
- Rapide, simple et efficace
- Principe :
  - Un post'it par idée
  - Ecrire toutes les idées
  - Organisation sur le support
  - Finaliser par une synthèse ECRITE validée par tous



# Schéma heuristique (mind map)

Carte heuristique, carte cognitive, carte mentale ou carte des idées

- Technique pour représenter un cheminement associatif entre concepts ou entre idées
- Principe :
  - Etablir un nœud central : thème principal
  - Placer les idées secondaires autour du nœud central en les reliant par des branches irradiantes
  - La représentation est une arborescence
  - Finaliser par une synthèse ECRITE validée par tous



# Analyse sémantique

- Reformuler une question en précisant le sens de chaque mot et faire évoluer l'idée première
- Principe :
  - Ecrire la proposition verticalement (un mot pas ligne)
  - A chaque mot, associer des synonymes
  - Choisie une reformulation de la proposition
  - Finaliser par une synthèse ECRITE validée par tous

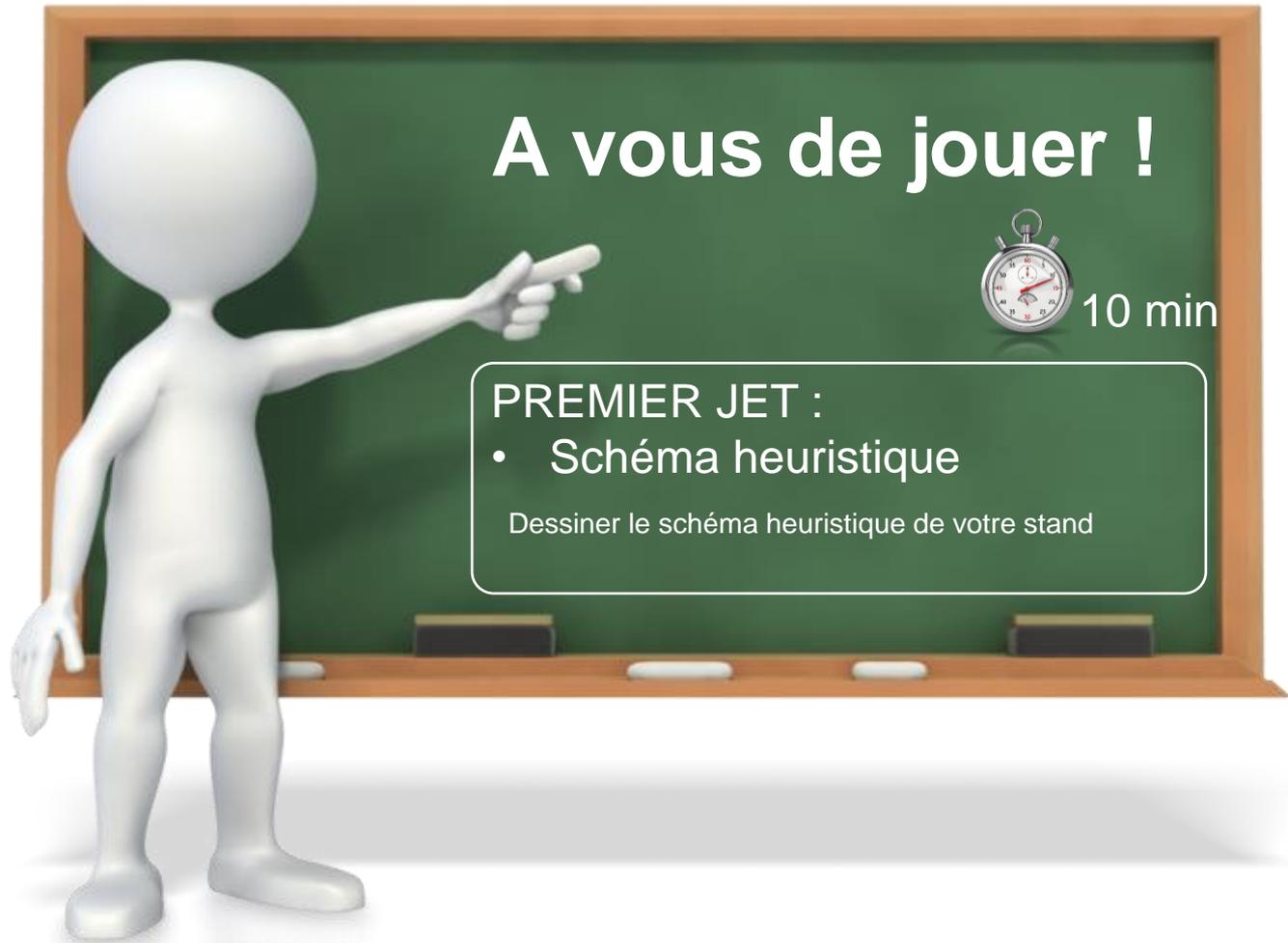
*Formulation* : Définir la cible de compétences des responsables.

<i>Définir</i>	= étudier, <b>analyser</b> , évaluer, rechercher ...
<i>la cible</i>	= objectifs, attentes, demandes, envies, <b>besoins</b> , ...
<i>de compétences</i>	= <b>formation</b> , outils, méthodes, ...
<i>des responsables</i>	= ingénieurs, <b>cadres</b> , ...

*Reformulation* : Analyser les besoins en formation des cadres

Source : Hubert JAOUI, IAAT 2005

# Analyse d'idée : « stand expo 2021 »



# ETAPES DE PRÉPARATION LANCEMENT D'UN PROJET



# Première approche

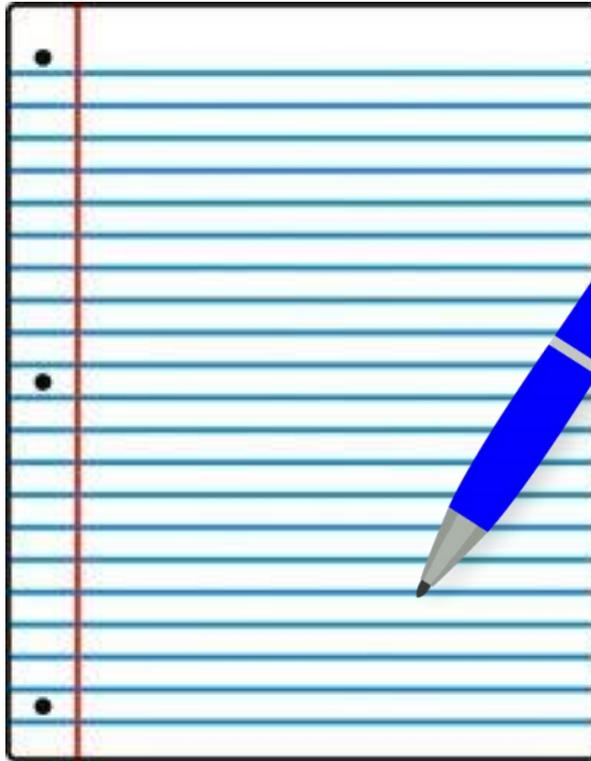
Recueillir **suffisamment** de de données, mais **pas trop** !  
 Ne pas trop détailler, mais suffisamment pour décider  
 de la **viabilité** et du **démarrage** du projet

Rechercher des réponses aux questions :

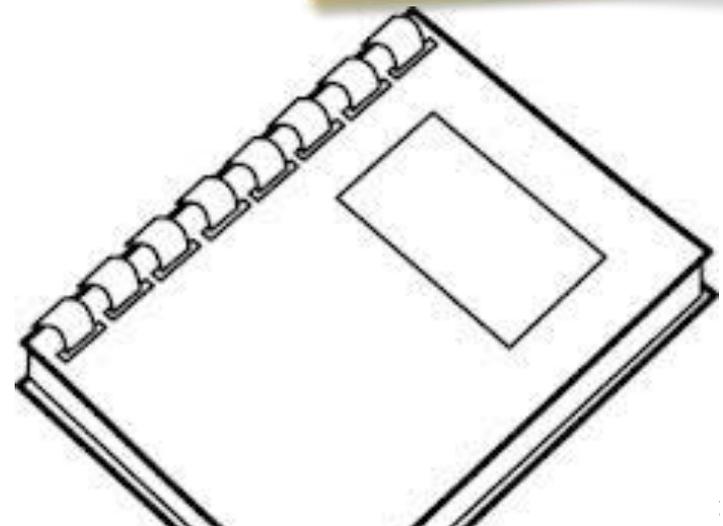
- QUI EST LE CLIENT ?
- QUEL EST L'OBJECTIF GLOBAL ?
- QUEL-S EST-SONT LE-LES LIVRABLES ? \* APPORTER DE LA VALEUR \*
- QUEL EST LE PERIMETRE ?
- QUELS SONT LES INDICATEURS DE REUSSITE ?
- QUELLES SONT LES CONTRAINTES / LES LIMITES ?
- QUELS SONT LES RISQUES ?
- QUELLES SONT LES RESSOURCES NECESSAIRES ?
- QUELS SONT LES DELAIS PRINCIPAUX ?
- QUELS SONT LES ESTIMATIONS DES COUTS ?
- EST-CE QUE L'ON DEMARRE LE PROJET ?

# Dossier préliminaire

## Préparez votre matériel



Les éléments rédigés dans ce cours seront réutilisés dans le cahier des charges



# QUI EST LE CLIENT ?

**!! Il n'est pas toujours évident d'identifier le client !!**

C'est le bénéficiaire direct du projet, ou du service,  
pour lequel son besoin / son but est satisfait

Recherche de l'autorité sur le projet et la validation finale

## ➤ QUI PAYE ?

- Souvent celui qui paye contrôle le projet
- Mais pas nécessairement dans le cas de financement externe ou par délégation (département, banque, grande structure, etc.)

## ➤ QUI APPROUVE LE PROJET ?

- Souvent c'est l'utilisateur qui valide le projet
- Mais ce peut être des spécialistes, des responsables hiérarchiques, des entités externes, etc.

## ➤ QUI EST LE SPONSOR DU PROJET ?

- Est la personne ou l'entité qui a l'autorité finale sur le projet



# QUEL EST L'OBJECTIF GLOBAL ?

**!! L'objectif global est la boussole du projet !!**

Dans cette phase du projet, seul l'objectif global est à rechercher  
Les sous-objectifs seront analysés plus tard

**DÉCRIRE L'OBJECTIF GLOBAL DE MANIÈRE QUANTIFIABLE ET MESURABLE**

- À QUEL PROBLÈME OU À QUELLE SITUATION LE PROJET DOIT-IL APPORTER UNE SOLUTION ?
- QUEL EST LE CONTEXTE DANS LEQUEL LE PROJET ÉVOLUE-T-IL ?
- QUELS SONT LES RÉSULTATS ATTENDUS ?
- EXISTE-T-IL DES CONTRAINTES PARTICULIÈRES ?

# OBJECTIF GLOBAL



## A vous de jouer !



10 min

PREMIER JET :

- Décrivez votre objectif global

Problème / situation  
Contexte

résultats attendus  
contraintes particulières

# QUEL-S EST-SONT LE-LES LIVRABLE-S ?

Ensemble des éléments remis au client en fin de projet

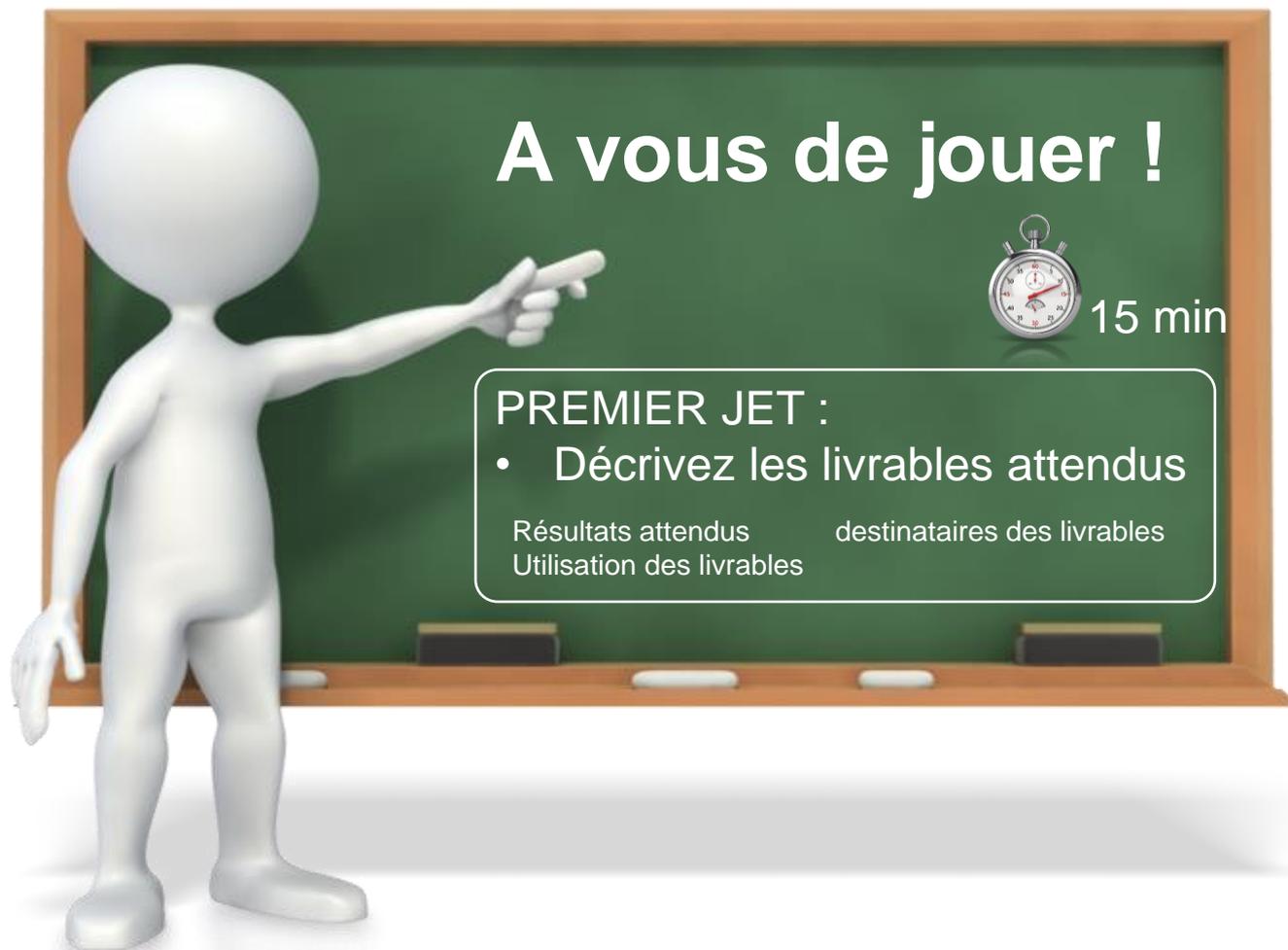
Dans certains projets, les «livrables» sont appelés les «exigences»

IL PEUT Y AVOIR DES LIVRABLES INTERMÉDIAIRES

Par exemple des composants ou des sous-parties

Remarque : quelquefois le client à de la peine à exprimer les livrables ...  
ne pas hésiter à prendre du temps avec lui et découvrir ses livrables

- QUELS SONT LES **RÉSULTATS** ATTENDUS ?
- A QUI SONT DESTINÉS LES LIVRABLES ?
- COMMENT SERONT UTILISÉS LES LIVRABLES ?



## A vous de jouer !



15 min

PREMIER JET :

- Décrivez les livrables attendus

Résultats attendus

destinataires des livrables

Utilisation des livrables

# QUEL EST LE PERIMETRE ?

- Délimitation précise du projet
- Rechercher :
  - Ce qui sera réalisé
  - Ce qui ne sera pas réalisé
- Le temps
  - Quand le projet débute-t-il pour moi
  - Quand le projet termine-t-il pour moi
- Lister
  - Les actions connues en début de projet qui seront sous-traitées
- Le périmètre, en gestion de projet, est une notion «mouvante» et «changeante» dépendante du projet et de son contexte
  - Rechercher les autres facteurs, s'ils existent, qui peuvent délimiter le projet



## A vous de jouer !



15 min

PREMIER JET :

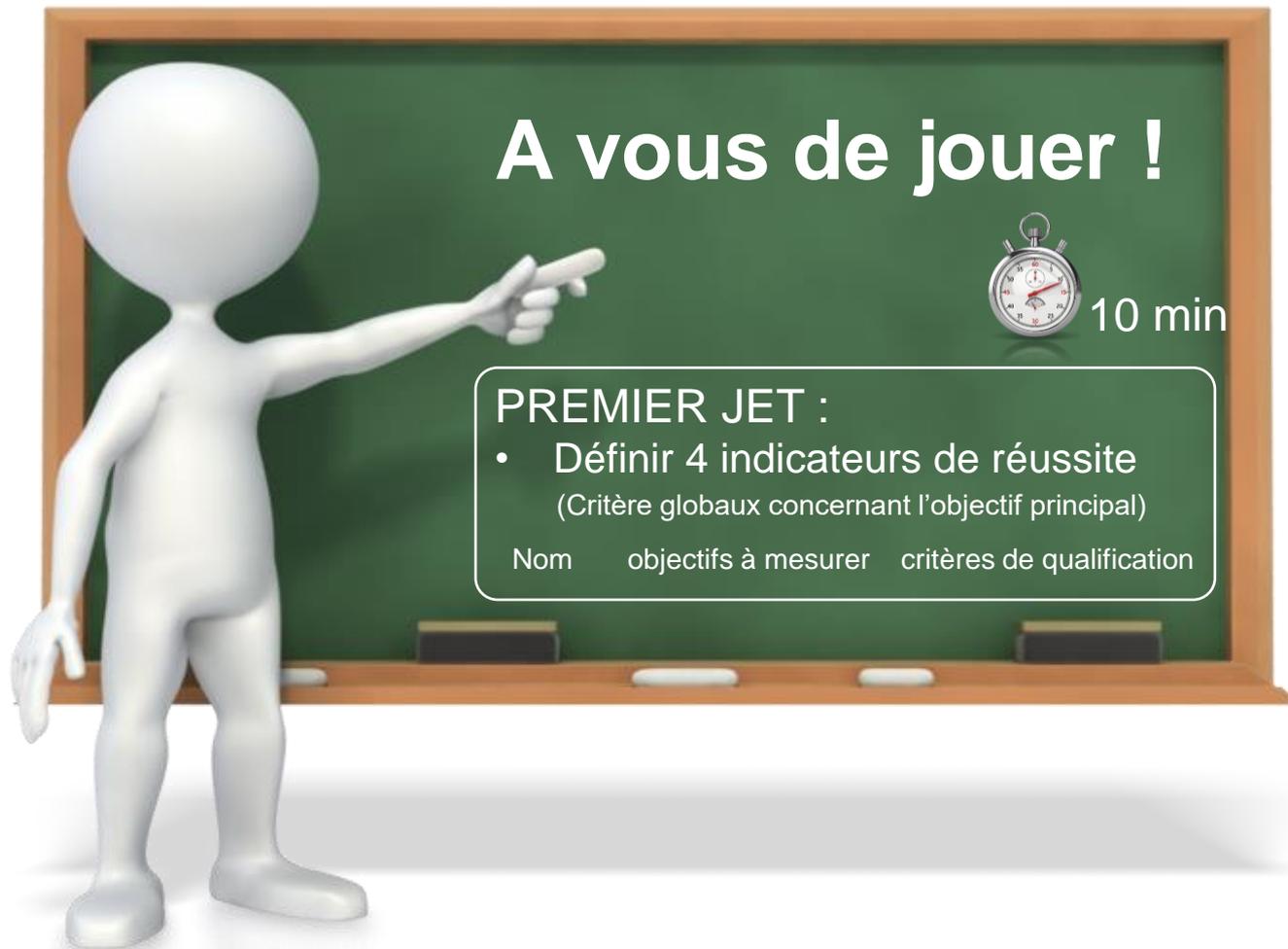
- Définir le périmètre de votre projet

Ce qui sera fait	début / fin	autres facteurs
Ce qui ne sera pas fait	sous-traitements	

# QUELS SONT LES INDICATEURS DE REUSSITE ?

Indicateurs globaux (les autres indicateurs seront définis plus tard)

- Critères opérationnels, soit quantitatifs, soit qualitatifs, **mesurables** et **observables** permettant de montrer la **distance** (écart) entre l'état constaté et l'objectif à atteindre
- L'ensemble des indicateurs forment un **tableau de bord** (scoreboard) de pilotage, de suivi, du projet
- Un indicateur :
  - Peut simplement indiquer : atteint / pas atteint
  - Peut indiquer un degré sur une échelle (p. ex. 1-6)
- Formulation
  - Identifier un indicateur en spécifiant une interprétation sur la description de l'objectif à observer
  - Qualifier / quantifier en fonction de la nature de l'objectif à observer (quantité, précision, coût, délais, résultat, temps, etc.)
- Exemples
  - « Nombre de pièces produites. Le client en a commandé 100 »
  - « Pourcentage de tâches terminées du projet »



# QUELS SONT LES RISQUES ?

Nous développerons en détail cette thématique plus tard

## AGIR PLUTÔT QUE RÉAGIR

- Anticiper les événements pouvant impacter la réussite du projet, voir le faire échouer
- Se préparer ou réduire les chances qu'ils se produisent
- La gestion du risque doit être active tout au long du projet
- Types de risque
  - **Parties prenantes externes** : clients, consommateurs, fournisseurs, etc.
  - **Internes** : membres de l'équipe, direction, locaux, machines, outils, stock, etc.
  - **Projets** : technologiques, logistiques, organisation, etc.
  - **Événements** : économiques, météorologiques, sociopolitique, etc.
- Classifier les risques en fonction de **leurs impacts** sur le projet
  - P.ex : «niveau 1» : minime à «niveau 5» : important
- Niveaux de risque
  - Majeur / intermédiaire / mineur



## A vous de jouer !



10 min

**PREMIER JET :**

- Identifier 6 risques  
(Risques concernant l'objectif global)

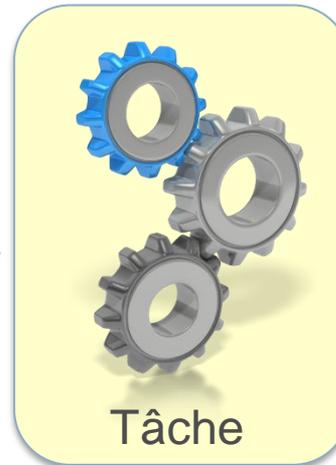
Type de risque	description
Impacts	niveau

# QUELLES SONT LES RESSOURCES NECESSAIRES ?

- Une ressource : **tout moyen** contribuant à la **réalisation** d'une tâche

- Ressources

- Humaines
- Matérielles
- Équipements
- matières premières
- Informationnelles
- Financières
- Consommables



- Chaque ressource

- Disponibilité (temps, lieu, stock, etc.)
- Coût
- Qualité
- Quantité
- Utilisation / transformation
- Caractéristiques : physique, informationnel, fonctionnement, manipulation, etc.
- Attribution à un-des tâche-s



## A vous de jouer !



10 min

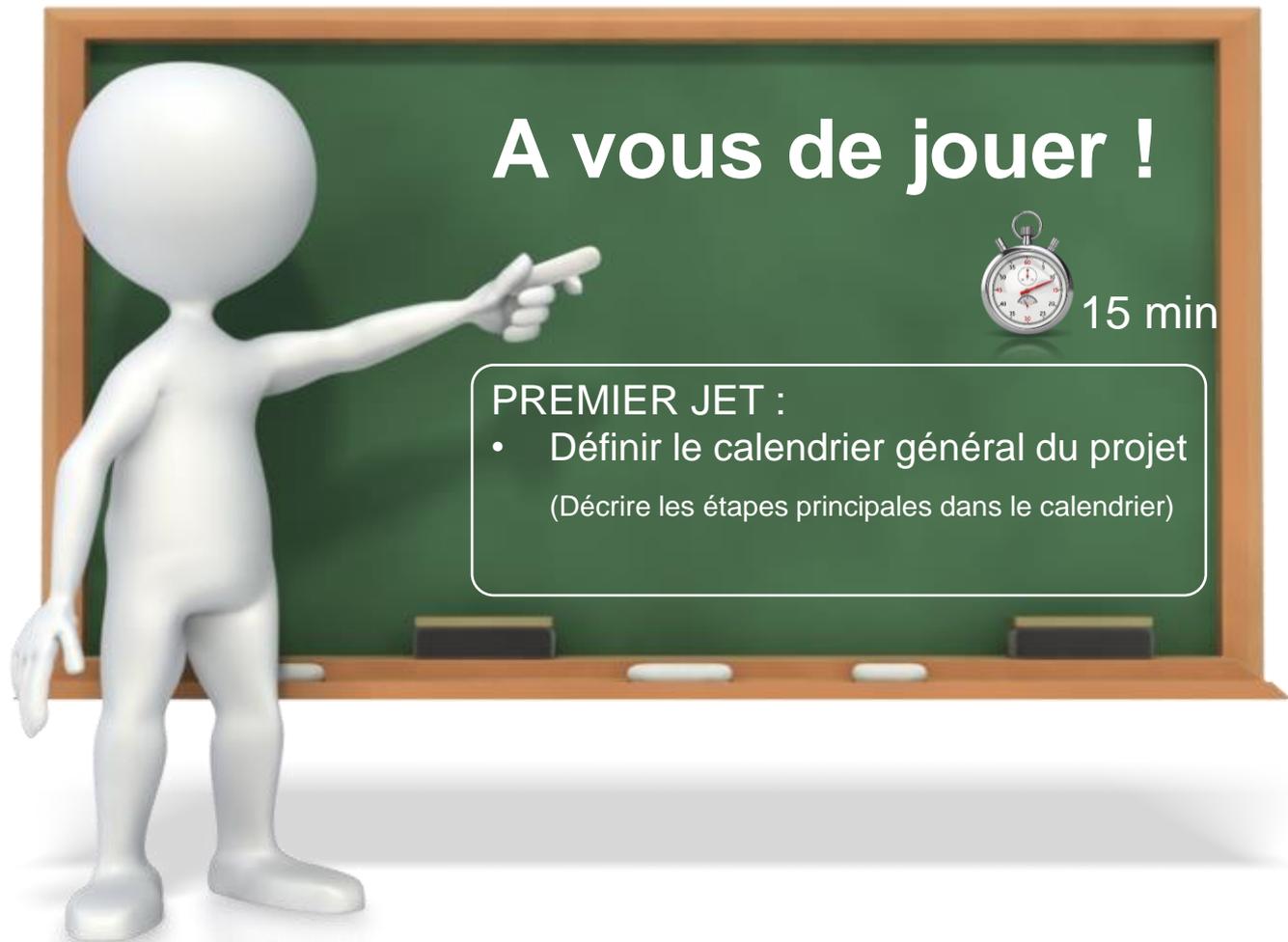
PREMIER JET :

- Lister 6 ressources de différents types
- Pour chacune d'elle : caractéristiques  
(Ressources principales du projet)

# QUEL EST LE CALENDRIER GÉNÉRAL ?

LE TEMPS EST LE CHEF D'ORCHESTRE DU PROJET

- La gestion du temps est une des dimensions les plus importante de la gestion de projet
- Poser les délais d'un projet est difficile (souvent basé sur l'expérience)
  - **Planning** : montage des tâches du **début** à la **fin**
  - **Rétroplanning** : montage des tâches de la **fin** au **début**
- Temps
  - Durée des tâches, du projet
  - Début / fin des tâches
  - Jalon
  - Enchaînement des tâches



## A vous de jouer !



15 min

PREMIER JET :

- Définir le calendrier général du projet  
(Décrire les étapes principales dans le calendrier)

# QUELS SONT LES ESTIMATIONS DES COUTS ?

LE BUDGET EST L'ÉNERGIE, LE PÉTROLE, DU PROJET

- Il est fondamental de faire un **budget prévisionnel**
- Le budget permet la gestion des **coûts** et des **dépenses**
- Poser le premier budget est difficile (souvent basé sur l'expérience)
  - Evaluer les coûts des ressources
  - Evaluer les coûts des tâches
- Les coûts
  - Coûts directs (*liés directement à la production d'un bien ou d'un service*)
    - Quantité de matière ou de matériel entrant dans la production d'un bien ou d'un service
    - Nombre d'heures nécessaires pour la production d'un bien ou d'un service précis
    - Sous-traitants, consultants, spécialistes
  - Coûts indirects
    - Salaires employés n'intervenant pas directement dans le projet (internes / externes)
    - Frais généraux, frais de gestion, charges
    - Location : locaux commerciaux, atelier, machine
    - Matériel informatique et téléphonique
    - Publicité et marketing



## A vous de jouer !



**PREMIER JET :**

- Estimer les coûts principaux du projet

Nom de la ressource	tâches (s) liée(s)
Coûts directs / indirects	

# EST-CE QUE L'ON DEMARRE LE PROJET ?

Si un projet n'est pas viable : ne pas le faire !!

## ➤ Les options

- Réaliser le projet
- Ne rien faire
- Faire un autre projet (ne pas réaliser le projet)

## ➤ Les questions clés

- Le projet va-t-il créer suffisamment de valeur ?
- Le projet est-il réalisable ?
  - ressources, temps, budget, compétences, environnement, etc.
- Les personnes clés sont-elles disponibles ?
- Le niveau de risque est-il acceptable ?
- Avons-nous des avis, des alerteurs, des informations ?

## ➤ Faire un tableau et évaluer chaque critère pour prendre la décision

# GO – NO GO





# QUESTIONS / RÉPONSES