

Le référentiel de gestion de projets Quapital



Axe 2 – Quapital – Une initiative FP2025



SOMMAIRE

Avant-propos	6
1. Introduction	8
1. Quapital	9
2. Définition d'un projet	10
2. Gouvernance des projets	14
1. Organisation permanente et organisation projet	15
2. Le processus de gouvernance du portefeuille de projets d'une administration	17
3. Le backlog des projets	18
4. Sélection des projets	19
5. Suivi des projets	21
6. Clôture des projets	23
3. Rôles et responsabilités	26
1. Structure organisationnelle d'un projet	27
2. Rôles standards du projet	28
2.1 Donneur d'ordre	29
2.2 Comité de pilotage	30
2.3 Chef de projet	31
2.4 Experts	32
2.5 Responsable de résultats	33
2.6 Parties prenantes d'un projet	33
3. Responsabilités dans le projet	34
4. Déroulement des projets	38
1. Définition, objectifs et principes d'un cycle de vie	39
1.1 Structure d'un cycle de vie	39
1.2 Bénéfices d'un cycle de vie	40
1.3 Principes de fonctionnement d'un cycle de vie	41
2. Cycle de vie Quapital	41
2.1 Phases et résultats du cycle de vie	41

2.2 Jalons et décisions	43
2.3 Cycle de vie Quapital et itérations	46
2.4 Scénarios	47
3. Détail des phases du cycle de vie Quapital	48
3.1 Initialisation	48
3.2 Conception	56
3.3 Réalisation	60
3.4 Déploiement	63
4. Activités projet transversales	67
4.1 Suivi opérationnel du projet	68
4.2 Gestion du changement	70
4.3 Gestion des risques	75
4.4 Gestion des modifications	80
5. Résultats	84
1. Aperçu des résultats du projet	85
2. Liste des principaux résultats par phase	85
2.1 Initialisation	85
2.2 Conception	86
2.3 Réalisation	88
2.4 Déploiement	88
3. Résultats transversaux	89
3.1 Plan de gestion du projet	89
3.2 Plan de communication	90
3.3 Rapport d'avancement	90
3.4 Liste de contrôle	90
3.5 Journal de bord du projet	91
6. Conclusion	92

AVANT-PROPOS

Le secteur public doit se remettre en question à chaque instant, s'adapter, évoluer et innover. Ceci se traduit par des changements souvent profonds et qui sont matérialisés par des projets qui permettent de piloter et d'implémenter ces changements et innovations.

Chaque administration est ainsi confrontée à cette problématique : comment planifier et exécuter au mieux les projets ? Quels sont les pièges à éviter ? Comment s'organiser ? Quelles sont les compétences nécessaires pour la réalisation des projets ? Ceci ne sont que quelques questions qu'un dirigeant doit se poser lorsqu'il souhaite initier et réaliser des projets de tout type au sein de son administration.

La thématique de la gestion de projets est donc un sujet primordial pour chaque administration et c'est dans ce cadre que ce guide a été conçu. Il s'intègre par ailleurs dans un contexte plus large dans le cadre de l'initiative FP2025 du ministère de la Fonction publique.



La gestion de projets et de portefeuille de projets relève d'un des 9 axes du développement organisationnel. L'axe n°2 propose plus précisément tout un nombre d'éléments permettant à l'administration d'aborder la réalisation et le suivi des projets de manière professionnelle : le présent guide, des outils informatiques, des modèles et méthodes ou encore des services de consultance. Ces éléments évoluent constamment et seront adaptés aux besoins des utilisateurs. L'offre de service est complétée par des parcours de formation pour les différents publics allant du novice jusqu'au chef de projet confirmé.

Les acteurs du projet pourront ainsi se concentrer sur la réalisation des objectifs de leur projet sans devoir se soucier de créer pour chaque projet un nouveau cadre de gestion. Le périmètre du guide s'applique par ailleurs à tout type de projet et ne se limite en aucun cas à un domaine précis.

Ce guide s'adresse aussi bien aux dirigeants de l'administration qu'aux chefs de projets, mais également à chaque personne qui peut être impliquée dans un projet.

Le présent document est complété par des modèles de documents qui le rendent pratique. Il ne se veut donc pas un simple outil théorique mais une réel guide pratique qui accompagne concrètement les différents acteurs de la gestion du projet sur le terrain.

Au-delà du présent guide, nos experts se tiennent également à votre disposition pour vous soutenir dans vos projets, que ce soit pour améliorer le fonctionnement de votre administration, gagner en efficacité ou garantir le développement et le bien-être de vos agents.

L'équipe FP2025

1

Introduction

1. Quapital

Le référentiel Quapital a comme objectif général de définir la manière de dérouler des projets au sein de l'État luxembourgeois et ainsi de fournir un cadre de référence en matière de gestion de projets.

Il apporte aux personnes impliquées :

- un vocabulaire commun ;
- des modèles de documents prêts à l'emploi ;
- une approche de travail commune.

regroupés au sein d'un référentiel nommé **Quapital**.



Vous trouverez également des définitions et des informations pratiques.

Ce référentiel se base très largement sur le référentiel de gestion de projets HERMES développé en Suisse¹. Quapital signifie « **Qualité des projets d'implémentation des TIC** dans l'administration luxembourgeoise ». Historiquement, Quapital a été mis en place en 2005 afin de disposer d'une méthode pour mieux gérer les projets informatiques au sein de l'État luxembourgeois. Au fil des années, Quapital a évolué avec son pendant suisse HERMES afin de tenir compte des développements dans la gestion de projets et des besoins.

Ainsi, le référentiel Quapital, dans sa nouvelle version, intègre notamment les concepts de gestion de projets « agile ». Évolutif et adaptable, il peut s'appliquer à l'ensemble des types de projet (p.ex. des projets de réorganisation interne, de construction, de développement de produit ou service, de déménagement, etc.) et s'adapter aux besoins des utilisateurs et des administrations.

¹ <https://www.hermes.admin.ch/fr>



Le guide présente dans les chapitres qui suivent le cycle complet d'un projet avec toute une panoplie de résultats et rôles possibles dans le but d'illustrer la thématique de manière détaillée. Néanmoins, il est important d'adapter ce cadre aux besoins concrets de chaque projet, en tenant notamment compte de l'envergure et de la complexité du projet. Le référentiel n'est pas à considérer comme un « livre de recettes » qu'il faut dérouler mais comme un cadre, un fil rouge qui permet au chef de projet et à l'ensemble des autres acteurs impliqués de se concentrer davantage sur ce qui compte avant tout : réaliser concrètement la solution, le service ou produit à la base du projet.

Il est important de noter que Quapital reste entièrement compatible avec le référentiel « Quapital IT » proposé par le CTIE pour les projets informatiques.

2. Définition d'un projet

Un projet est une entreprise ou initiative temporaire qui a pour but de créer une solution, un service ou produit unique (innovant), ou d'apporter un changement significatif.

Il doit être aligné avec la vision et les objectifs de l'administration. Il est la concrétisation d'une solution proposée, sélectionnée et étudiée au préalable. Il est ainsi important de mettre également les projets en relation avec le programme de travail de l'administration².

Un projet est donc une initiative unique – sortant des processus et activités courantes des administrations – amenant différentes personnes, souvent d'horizons et de profils différents, à travailler ensemble pendant une période donnée pour fournir un résultat qui contribuera à l'atteinte de certains objectifs stratégiques, typiquement définis dans le programme de travail de l'administration.

Un projet a les caractéristiques suivantes :

- Une durée limitée, avec une date de début et une date de fin ;
- Un objectif défini ;
- La création d'un résultat unique et nouveau ;

² Voir axe 1 : Stratégie et programme de travail – boîte à outils « programme de travail »

- La mise en œuvre de travaux pluridisciplinaires, impliquant plusieurs personnes ou unités organisationnelles ;
- Un ensemble de risques ou d'incertitudes dans son déroulement.

Ces caractéristiques vont être abordées et détaillées tout au long de ce document.

Gérer un projet se distingue fortement de la gestion quotidienne des activités d'une administration. Le schéma suivant permet de l'illustrer.

ACTIVITÉS COURANTES	→	PROJET
Travail quotidien, sans limite de durée	→	Durée fixe
Opérations répétitives	→	Unicité de chaque projet
Orientation fonctionnement	→	Orientation objectifs
Environnement connu, risques faibles	→	Nombreuses inconnues, risques constants
Personnel stable dans le temps, habitué à travailler ensemble	→	Équipe ponctuelle à mettre en place pour la durée du projet
Efficacité, rigueur, précision des collaborateurs	→	Souplesse, adaptabilité, imagination, optimisme
Hiérarchie forte, légitimité naturelle du chef de service	→	Organisation matricielle, légitimité du chef de projet à gagner

Figure 1 : Activités courantes vs projet

L'utilisation des techniques de gestion de projets permet d'augmenter l'efficacité de l'organisation en donnant un cadre pour coordonner les efforts et communiquer autour du projet.

Le cadre de la gestion de projets permet d'assurer que les objectifs du projet soient atteints dans le respect de ses différentes contraintes y compris, entre autres, les contraintes de ressources, de budget, de qualité et de délai.

En gestion de projets, il est souvent référé à la **triple contrainte**. Ainsi, il faut trouver l'équilibre entre plusieurs variables qui sont interdépendantes : le budget disponible, les délais à tenir ainsi que la qualité exigée pour un périmètre donné.

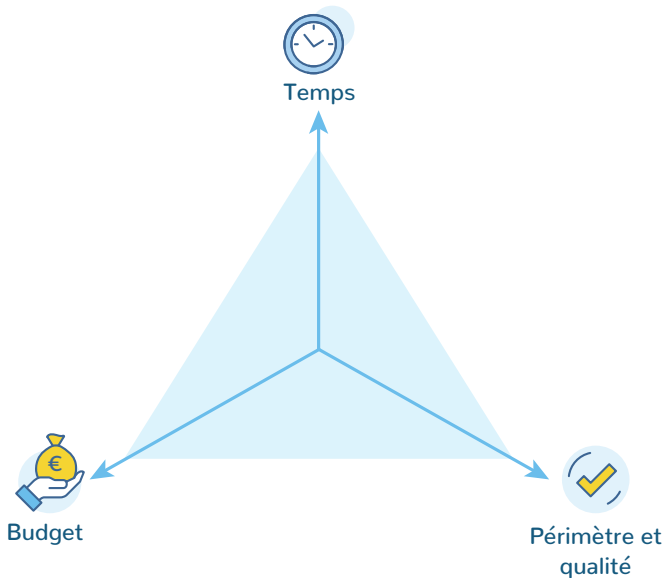


Figure 2 : Triple contrainte de la gestion de projet

Les personnes en charge du pilotage du projet doivent s'assurer que les objectifs fixés soient atteints en fonction des 3 variables de la triple contrainte. Ils ont également la possibilité d'arrêter le projet. En effet, si un projet ne peut finalement pas apporter la valeur nécessaire ou espérée, il peut être mieux de l'arrêter et limiter ainsi les dépenses.

2

Gouvernance des projets

Cette partie introduit les différents éléments qui constituent la gouvernance des projets au sein d'une administration. On entend par gouvernance des projets, les moyens et les procédés mis en œuvre pour sélectionner, déclencher et suivre les projets de l'administration.

Ce chapitre décrit notamment les notions suivantes :

- Les organes impliqués dans la gouvernance des projets ainsi que leur rôle ;
- La constitution du portefeuille de projets et son processus de gouvernance ;
- Le suivi des projets et leur clôture.

1. Organisation permanente et organisation projet

Les règles et les processus de gestion de projets se différencient substantiellement de ceux utilisés quotidiennement dans une administration – appelée « **organisation permanente** » - dans le cadre général de sa mission. C'est pourquoi, une organisation temporaire est mise en place pour la réalisation du projet appelée « **organisation projet** ».

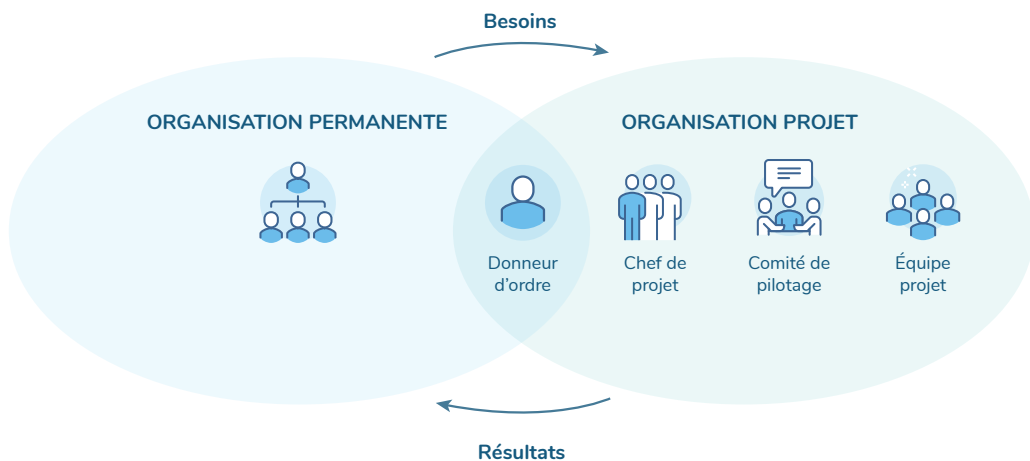


Figure 3 : Organisation permanente et organisation projet

L'ORGANISATION PERMANENTE

On appelle « organisation permanente » l'administration responsable des activités courantes qui sont définies dans sa loi cadre ou dans les lois et règlements qui se rapportent à sa mission générale. Dans le contexte d'un projet, l'organisation permanente est représentée par un « donneur d'ordre » exprimant ses **besoins** auprès du « chef de projet », qui lui représente l' « organisation projet ». Les différents rôles seront expliqués plus loin dans le guide.

L'ORGANISATION PROJET

On appelle « organisation projet » l'organisation responsable de la réalisation des **résultats** qui correspondent aux besoins exprimés par le donneur d'ordre.

Cette organisation est **temporaire** et elle est constituée au moment du démarrage du projet et dissoute lors de sa clôture. Sa définition, le nombre de participants dans le projet, sa logistique, sa communication, etc. dépendent de la taille du projet, de sa complexité et de son impact potentiel sur l'administration elle-même (nombre d'utilisateurs impactés, de services, voire d'administrations impliquées, sa visibilité externe, l'existence d'une date butoir immuable, etc.).

L'« organisation projet » est donc à adapter chaque fois aux besoins propres du projet.

Elle peut être formée de membres de l'organisation permanente, de personnes externes émanant d'autres administrations et de fournisseurs externes.

Plus le nombre d'acteurs est élevé, plus il est important de disposer d'un chef de projet confirmé qui a une légitimité forte. Ceci est notamment le cas pour un projet transversal et d'envergure incluant plusieurs administrations nécessitant un leadership important au niveau de la conduite de projet.

2. Le processus de gouvernance de projets d'une administration

En fonction de la taille de l'administration, du nombre de projets qui y sont déroulés en parallèle ainsi que de leur envergure et de leur complexité, un processus de gouvernance et de gestion de portefeuille plus ou moins sophistiqué est nécessaire. Dans les lignes qui suivent, une approche générique permet d'illustrer la forme qu'un tel processus peut prendre. À chaque administration de l'adapter à ses propres besoins.

Quelques notions sont brièvement abordées dans le chapitre en cours qui seront détaillées plus loin dans ce guide tel que le cycle de vie Quapital et certains résultats de gestion de projets. À ce stade, ils y figurent à titre illustratif.

Lorsque les projets se multiplient au sein d'une administration, il est judicieux d'utiliser des outils informatiques de gestion de projets qui dépassent les fonctionnalités d'un simple tableau.

Le schéma ci-après permet d'illustrer la vue globale du processus.

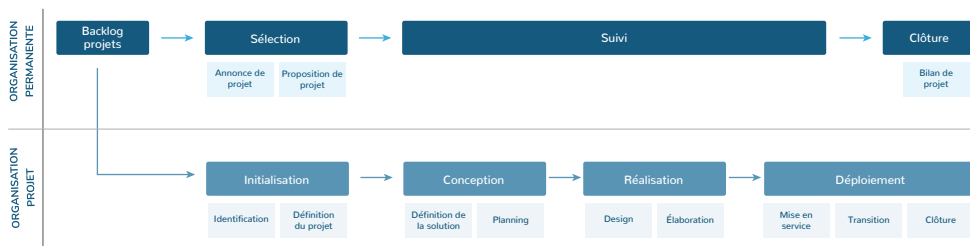


Figure 4 : Processus de gestion de portefeuille de projets

Le schéma est divisé en 2 volets :

- **Organisation permanente** : il s'agit des processus de gestion de portefeuille. L'organisation permanente en est responsable, elle sélectionne, suit et clôture les projets au niveau de l'administration ;
- **Organisation projet** : il s'agit du déroulement concret de chaque projet suivant le cycle de vie Quapital.

Il est à préciser que lorsque nous parlons dans ce chapitre de « suivi des projets » ainsi que de « clôture », il faut prendre une perspective relative à l'organisation permanente. En gestion de projets, un suivi, une clôture et un ensemble d'autres activités doivent également être réalisés mais qui seront décrits plus tard dans le guide.

Disposer d'un référentiel commun pour l'ensemble des projets permet un suivi beaucoup plus aisé au niveau de l'organisation permanente puisque la même terminologie, le même cycle de vie et les mêmes méthodes sont utilisés. Ceci augmente la transparence au niveau des projets dans l'administration.

3. Le backlog des projets

Un inventaire des projets à réaliser est repris dans un «backlog» des projets. Il s'agit des idées de projets qui sont susceptibles d'être lancées et réalisées dans le futur. Ce «backlog» est évolutif. Chaque fois qu'une nouvelle idée de projet émerge, elle peut y être inscrite avec une description succincte et une priorité générale. De manière prioritaire sont bien sûr identifiés les projets qui font partie du programme de travail de l'administration mais qui n'ont pas encore été définis de manière plus détaillée et lancés concrètement.

Ce «backlog» permet de disposer d'une bonne vue d'ensemble des idées de projets qui sont actuellement répertoriées.

En pratique, ce «backlog» peut être un simple tableau ou une fonctionnalité d'un système informatique de gestion de projets plus sophistiquée. L'important est qu'un tel inventaire d'idées et de projets futurs existe dans l'administration et soit activement géré par un Project Management Office ou par l'équipe dirigeante.

Naturellement les projets du volet 2 du programme de travail³ qui ne sont pas à ce jour considérés comme prioritaires font également partie de cet inventaire.

4. Sélection des projets

De manière générale, la sélection des projets est un processus qui permet d'évaluer chaque idée de projet et de sélectionner les projets ayant la plus haute valeur ajoutée pour l'administration.

Le processus de sélection se fait en principe en 2 étapes :

→ Première étape :

Sur base d'une « annonce de projet » (qui représente le premier résultat dans le cadre de Quapital), une première décision est prise au niveau de l'équipe dirigeante (comité de direction, comité divisionnaire, etc.) pour déterminer si la demande de projet doit être analysée de manière plus détaillée et si une proposition de projet doit être rédigée. Sont notamment analysés les éléments tels que l'alignement stratégique, la priorité par rapport à d'autres projets, la faisabilité, le ratio coûts/bénéfices approximatif, le risque général ainsi que la disponibilité des ressources financières et humaines dans le domaine du projet. Une fois l'annonce de projet validée, la deuxième étape qui consiste à définir le projet en détail peut débuter. Dans le cas inverse, elle peut soit être rejetée définitivement, soit être intégrée au backlog ;

→ Deuxième étape :

Sur base de la proposition de projet qui analyse plus finement le projet (objectifs, périmètre, budget, parties prenantes, risques, etc.), une décision est prise pour déterminer si le projet doit être réalisé – celle-ci se base notamment sur :

- L'alignement stratégique et la priorité générale du projet ;
- Les bénéfices attendus du projet ;
- La qualité de définition du projet ;

³ La boîte à outils pour l'élaboration du programme de travail précise aux pages 75 à 79 des critères objectifs permettant de prioriser des projets

- La clarté des objectifs et du périmètre ;
- La disponibilité des ressources financières et humaines ;
- La faisabilité « technique » ;
- Les délais ;
- Les risques.

→ Au plus tard à ce stade est également officiellement désigné un chef de projet.

Suite à la validation du projet, principalement sur base de la proposition de projet, ce dernier entre dans un mode de suivi.

Souvent, un numéro d'identification est attribué à chaque projet et il est défini dans le système d'information de gestion de projets afin de permettre un suivi plus aisé par la suite.



Annnonce de projet

L'annonce de projet est un document qui contient une description brève de l'opportunité du projet ainsi que le contexte, les principaux objectifs et les délais souhaités pour la mise en œuvre du projet.

L'acceptation de l'annonce de projet est la condition préalable à l'élaboration d'une proposition de projet.



Proposition de projet

Le document de proposition de projet est une proposition structurée qui justifie la mise en œuvre d'un projet. Il met en avant l'objectif du projet, les raisons pour lesquelles le projet a été initié, les bénéfices attendus, les options à considérer, les coûts prévisibles et les risques. Ce document évalue les avantages, les coûts et les risques des différentes options et fournit une justification de la solution privilégiée. C'est un prérequis nécessaire pour la suite du projet car c'est sur cette base que l'administration décide si le projet peut être poursuivi.

5. Suivi des projets

Chaque projet est suivi sur base d'états d'avancement réguliers réalisés par chaque chef de projet.

Le terme « monitoring » de projets est souvent utilisé en gestion de projets et de portefeuille de projets pour évoquer le suivi.

Certaines organisations disposent d'un système permettant d'envoyer régulièrement une demande de rapport à chaque chef de projet. Celui-ci doit alors remplir l'état d'avancement des projets sous sa responsabilité, notamment par rapport aux éléments suivants :

- Situation globale du projet ;
- Délais respectés ;
- Finances maîtrisées ;
- Périmètre et qualité au niveau exigé ;
- Disponibilité et adéquation des ressources humaines affectées au projet ;
- Réalisation des activités de projet de la dernière période ;
- Activités à réaliser dans la période suivante ;
- Problèmes spécifiques.

Ces informations peuvent être visualisées via un tableau de bord et doivent être suivies et discutées de manière régulière par un organe de décision (comité de direction, comité divisionnaire, etc.).

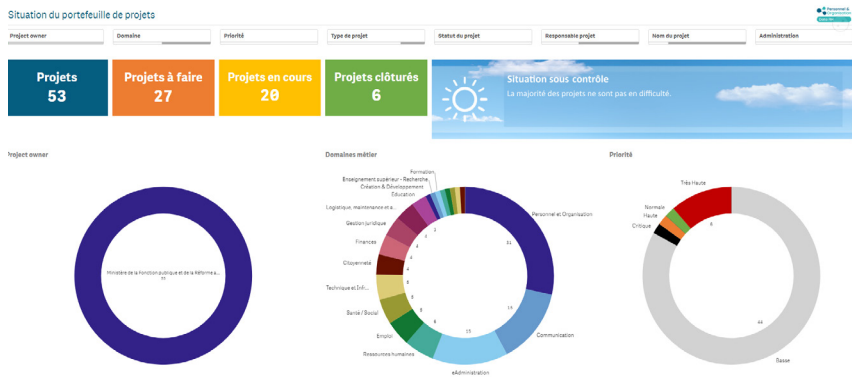


Figure 5 : Exemple de tableau de bord de suivi des projets

Il est primordial de discuter ces rapports d'avancement au niveau décisionnel et de les utiliser en tant qu'outil de management. Si les chefs de projet ne reçoivent pas de feedback par rapport à leur reporting, la qualité des informations remontées va diminuer au fil du temps et la valeur ajoutée sera de plus en plus faible.

6. Clôture des projets

Lors de la clôture du projet, le bilan est réalisé et le projet est formellement clôturé. Au niveau de la gestion du portefeuille, le projet est également archivé, les ressources humaines du projet et le cas échéant le solde financier sont libérés. Les expériences de projet sont capitalisées dans une base de connaissances (Knowledge Base).

Dans une organisation mature, un bilan de projet est systématiquement réalisé et les expériences acquises sont intégrées dans une base de connaissances centralisée au niveau de l'organisation. De cette manière, l'entité apprend des projets passés afin de mieux pouvoir gérer les projets futurs.

Ceci se fait notamment en documentant le projet via le « bilan de projet » qui récolte et analyse objectivement les problèmes rencontrés, les solutions trouvées, le degré de succès du projet, les expériences acquises, etc., permettant de capturer ces éléments de manière structurée. Par la suite, son intégration dans une base de connaissances au sein de l'administration (Wiki, Intranet, etc.) permet de pérenniser cette connaissance.

Le bilan est basé sur les résultats produits par le projet et non sur la réalisation des bénéfices attendus qui, eux, seront mesurés plus tard.



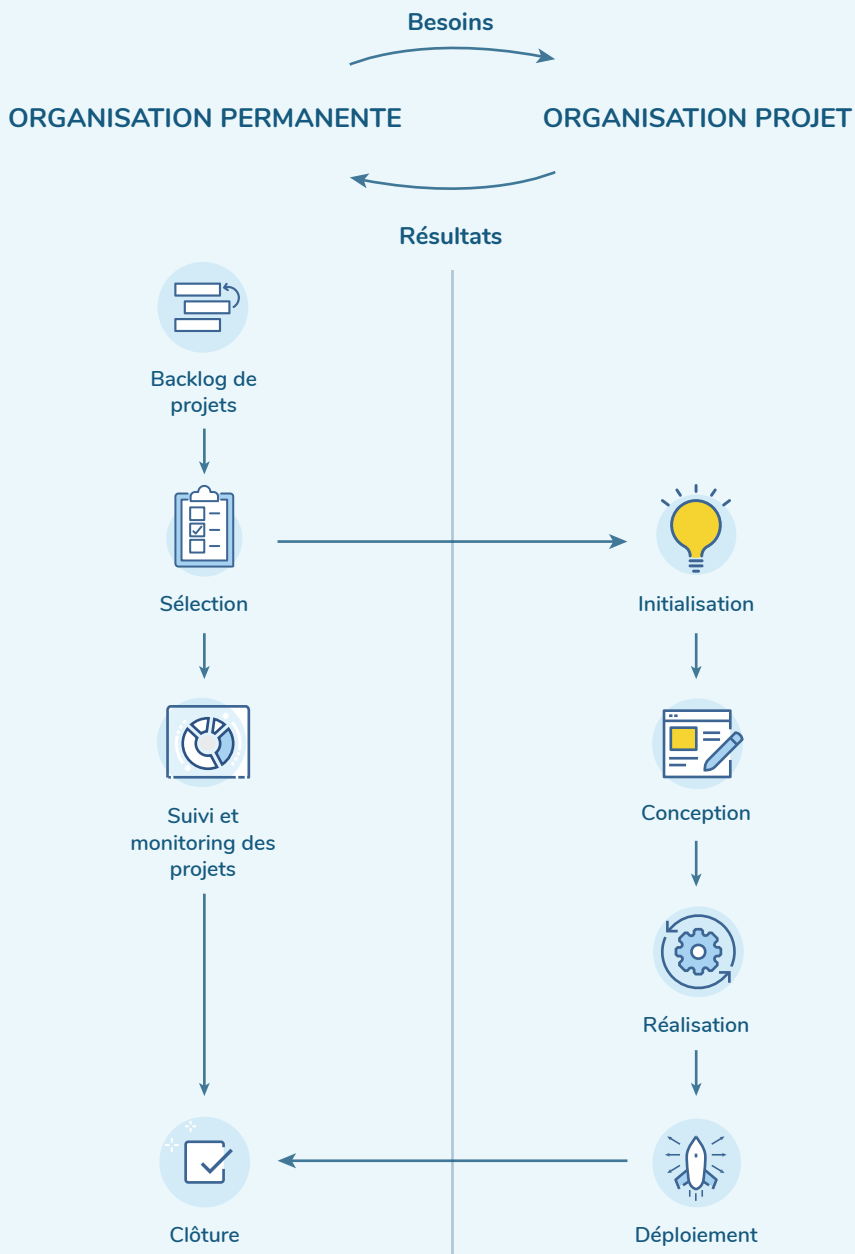
Bilan de projet

Le bilan de projet recense et analyse objectivement les succès et les difficultés rencontrés. Il permet d'exprimer toute disposition susceptible d'être prise en compte pour l'amélioration du déroulement des futurs projets (atteintes des objectifs, corrections des écarts, respect des charges et des délais...).

Il se fait avec l'ensemble de l'équipe à plusieurs étapes du projet, par des évaluations intermédiaires et un bilan final.

EN RÉSUMÉ

GOVERNANCE DES PROJETS



3

Rôles et responsabilités

Cette partie du guide décrit les différents rôles qui font partie de la structure organisationnelle du projet, ainsi que les responsabilités qui y sont rattachées.

Comme évoqué en introduction, on distingue les rôles de l'organisation permanente (l'organisation du donneur d'ordre) de ceux de l'organisation de projet ou équipe projet (l'organisation de projet temporaire et en étroite relation avec l'organisation permanente).

Notons que ces descriptions font état des responsabilités **minimums obligatoires** pour les différents rôles. D'autres responsabilités pourraient être ajoutées selon le projet.

Les principes suivants doivent être observés lors de l'occupation des rôles afin que la gouvernance puisse être respectée :

- Une personne peut assumer plusieurs rôles, pour autant qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt entre ces différents rôles ;
- Certains rôles peuvent être assumés par plusieurs personnes (par exemple, il existe la plupart du temps plusieurs experts dans un projet) ;
- Le rôle de donneur d'ordre doit être occupé dans chaque projet par une seule et unique personne ;
- Le rôle de chef de projet doit être occupé dans chaque projet par une seule et unique personne ;
- Le donneur d'ordre et le chef de projet ne peuvent jamais être la même personne.

1. Structure organisationnelle d'un projet

La structure organisationnelle d'un projet regroupe quatre rôles principaux :

- le **donneur d'ordre** ;
- les membres du **comité de pilotage** ;
- l'équipe projet comprenant :
 - le **chef de projet** ;
 - les **rôles en relation avec l'exécution du projet** en fonction de sa nature experts, responsables de résultats, sous-traitants).

Ces rôles sont complétés par toute personne ou organisme ayant un intérêt ou une influence sur le projet appelés « **parties prenantes** ».

L'équipe projet représente l'ensemble des personnes ou organismes qui travaillent activement à la réalisation des résultats. Leurs compétences sont déterminantes pour le succès du projet.

2. Rôles standards du projet

Les rôles standards sont des rôles que l'on retrouve dans chaque projet. Ils sont importants afin d'assurer la bonne réalisation du projet.

Des rôles supplémentaires peuvent évidemment être définis en fonction du projet.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'UN PROJET

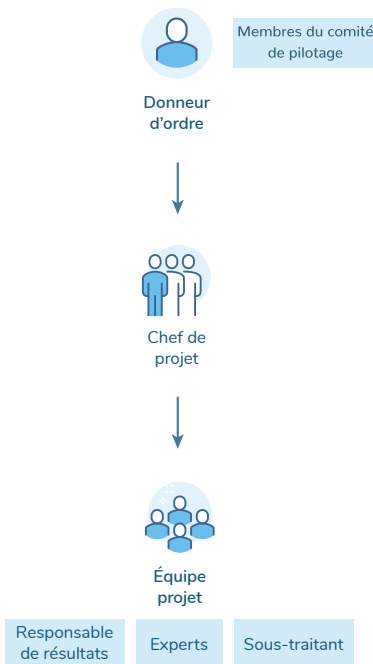


Figure 6 : Rôles standards du projet

2.1 Donneur d'ordre

Description du rôle

Le donneur d'ordre est issu de l'organisation permanente, il porte la responsabilité finale du projet et engage les ressources nécessaires à sa réussite (financières, matérielles, humaines). Il soutient la promotion du projet et de ses objectifs au sein de toute l'administration.

Par conséquent il doit disposer de l'autorité nécessaire pour pouvoir orienter le projet et, de ce fait, occuper une position suffisamment haute dans la hiérarchie de l'administration.

Il est également important de ne disposer que **d'un seul donneur d'ordre** – une seule personne doit prendre la décision finale. Même si en règle générale les décisions peuvent être prises de manière consensuelle au sein d'un comité de pilotage.

Responsabilités

Le donneur d'ordre :

- Initie le projet ;
- S'assure de l'adhésion au projet de l'ensemble de l'administration ;
- Représente le projet au niveau supérieur de l'organisation permanente, il est la voix du projet au sein de l'administration ;
- Fixe les objectifs et les critères d'évaluation de la performance du projet et les surveille ;
- S'assure que les objectifs du projet sont en phase avec les objectifs stratégiques de l'organisation permanente ;
- Assume la responsabilité globale de la livraison des résultats attendus par l'administration ;
- Garantit que les parties prenantes déterminantes pour le succès du projet sont représentées et engagées dans le projet ;
- Fournit les éléments de contexte et éventuellement des conseils au chef de projet et à l'équipe ;

- Sert de point de contact pour toutes décisions et toutes questions qui ne relèvent pas de l'autorité du chef de projet ;
- Sert de lien unique entre le projet, l'administration et les groupes de décision au niveau stratégique ;
- Préside le comité de pilotage, en définit ses membres et les règles de gouvernance.

2.2 Comité de pilotage

Description du rôle

Le comité de pilotage soutient le donneur d'ordre dans ses tâches. Ses membres communiquent les souhaits de l'organisation ou de la partie prenante qu'ils représentent (parties prenantes pour lesquelles la solution résultante du projet a un impact).

Les membres du comité de pilotage sont désignés par le donneur d'ordre et choisis selon leur implication dans le projet ou leur niveau d'expertise sur le sujet abordé. Selon les sujets abordés lors d'un comité de pilotage il est possible d'inviter un expert qui permettra d'aider à prendre une décision sur un sujet en particulier. Cependant pour assurer l'efficacité des comités de pilotage, il est conseillé de ne pas dépasser 7 personnes durant ces réunions.

La périodicité de rassemblement du comité de pilotage est variable. Elle est déterminée par le chef de projet selon différents paramètres : le périmètre, la criticité, le niveau de risque ou encore les délais.

Un comité de projet peut être défini par le chef de projet afin de donner un rythme au projet et de préparer les différentes sessions du comité de pilotage, qui reste l'instance «décisionnelle» du projet.

La communication entre le comité de pilotage et l'équipe projet est assurée exclusivement par le binôme « chef de projet - donneur d'ordre ».

Responsabilités

Le comité de pilotage :

- Conseille et soutient le donneur d'ordre ;
- S'informe et contrôle l'avancement du projet et l'alignement avec ses objectifs et ceux de l'organisation permanente ;
- Prend des décisions et participe à la résolution de problèmes ;
- Valide le passage entre les phases et les jalons (go/no-go) ;
- Valide l'acceptation des résultats au niveau de l'organisation.

2.3 Chef de projet

Description du rôle

Le chef de projet dirige le projet sur mandat du donneur d'ordre. Il assure la gestion quotidienne du projet. Il est responsable de la livraison des résultats attendus, avec le niveau de qualité requis, dans les limites de temps, de coûts ou d'autres contraintes spécifiées.

Il rend compte de l'état d'avancement du projet au donneur d'ordre ou au comité de pilotage.

Le chef de projet est également l'interface unique entre les membres du projet et le donneur d'ordre.

Le fait de nommer un seul et unique chef de projet est une bonne pratique qui clarifie les rôles et les responsabilités. Il ne faut jamais confier le rôle du chef de projet à un groupe de personnes. Ceci diluera les responsabilités.

Le chef de projet peut cependant faire appel à une équipe externe, responsable de la livraison de certains résultats du projet – typiquement les résultats IT. Cette équipe considère sa mission comme un projet à part entière et s'organise en conséquence avec un chef de projet. Pour distinguer les rôles et responsabilités, on parlera alors de chef de projet côté client ainsi que chef de projet côté fournisseur.

Responsabilités

Le chef de projet :

- Assume la responsabilité de la conduite opérationnelle du projet. Il ne peut pas déléguer cette responsabilité ;
- Assume la responsabilité de la fourniture de la solution et des résultats intermédiaires selon le descriptif des demandes recueillies, conformément aux objectifs et critères d'évaluation définis par le donneur d'ordre ;
- Gère le reporting et informe sur la situation de manière complète et régulière le donneur d'ordre, le comité de pilotage, éventuellement un autre organe de l'organisation permanente, afin que ceux-ci puissent assumer leurs tâches de pilotage et de décision ;
- Élabore le planning de l'exécution du projet ;
- Gère et contrôle l'avancement du projet ;
- Gère les attentes (du client/fournisseur/partenaire) par la spécification et l'accord formels des objectifs, périmètre, résultats, ressources requises, budget, calendrier, structure du projet, rôles et responsabilités. Il est le garant du suivi et du respect de ces éléments ;
- Écoute les membres de l'équipe afin de comprendre, diagnostiquer et résoudre les questions et les problèmes. Il gère l'équipe en tant que « chef d'orchestre » ;
- Participe à la gestion des parties prenantes externes.

2.4 Experts

Description du rôle

L'équipe projet sera composée de personnes ayant différentes compétences et par ailleurs occupant différentes fonctions au sein de l'administration. Aussi, les tâches et les résultats qui leur seront assignés seront différents.

Le rôle des experts est de réaliser les actions planifiées dans le projet ou de fournir un avis ou des conseils (de par leur expertise) sur différents sujets ou activités du projet.

Responsabilités

Les experts :

- Exécutent les tâches et fournissent les résultats préalablement définis ;
- Relèvent et rapportent les questions, points d'attention ou problèmes au chef de projet ;
- Partagent leurs connaissances, leurs idées et leur expertise au sein de l'équipe et avec le chef de projet.

2.5 Responsable de résultats

Description du rôle

Le responsable de résultats a exactement les mêmes responsabilités que les experts, auxquelles s'ajoutent la prise en charge de la réalisation de résultats spécifiques.

Typiquement, lorsqu'un projet fait appel à un sous-traitant ou une partie externe, un responsable de résultats sera identifié par le chef de projet au sein de la partie tierce. Le responsable de résultats sera le point de contact privilégié pour les différents membres de l'équipe projet.

Responsabilités

Le responsable de résultats mène à bien ce groupe de tâches et fournit les résultats spécifiés. Il appartient au chef de projet de surveiller la progression et de valider ces résultats.

2.6 Parties prenantes d'un projet

Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif, dont les intérêts peuvent être affectés par une décision, une activité ou le résultat d'un projet.

Les parties prenantes sont internes ou externes à l'organisation. Elles doivent être identifiées au plus tôt afin de prendre en compte leurs intérêts dans le projet ainsi que leur influence (positive ou négative).

Il est important de réaliser en tout début de projet une analyse des parties prenantes du projet. Il faut connaître les objectifs, les intérêts, les contraintes, etc. de chaque partie prenante afin d'en tenir compte. C'est un élément-clé pour garantir le succès du projet.

Exemple : un projet de déménagement d'une administration est entrepris. Un des objectifs du projet est la mise en place d'une toute nouvelle façon de travailler. À cet égard, les collaborateurs qui utiliseront le futur espace de travail sont une partie prenante primordiale – ne pas les impliquer dès le début du projet serait un risque considérable pour le projet.

3. Responsabilités dans le projet

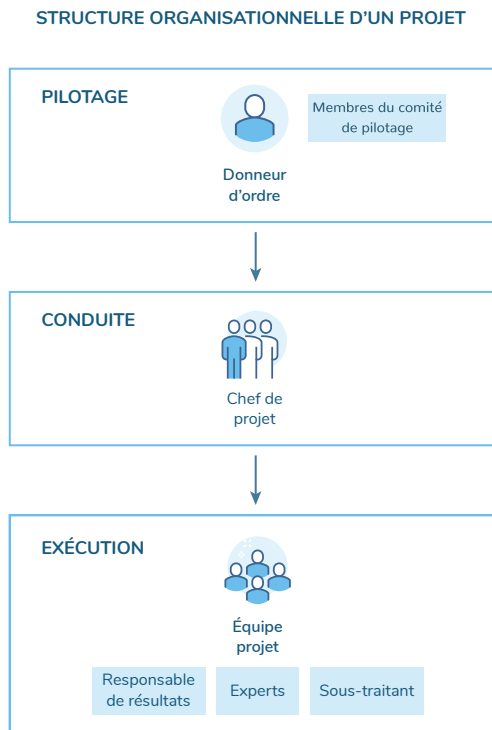


Figure 7 : Responsabilités dans le projet

Les rôles standards sont organisés selon les 3 niveaux de responsabilités suivants :

- **Pilotage** : les rôles chargés de piloter le projet dans son ensemble et de s'assurer que ses objectifs sont atteints ;
- **Conduite** : les rôles chargés d'élaborer les bases du projet, de conduire le projet et les collaborateurs et de le finaliser ;
- **Exécution** : les rôles chargés de produire les résultats du projet et d'exécuter les mesures d'assurance qualité.

Lors de l'organisation des tâches du projet, le chef de projet identifie pour chaque tâche ou résultat les responsabilités suivantes, et associe les personnes concernées :

- **Réalise** ou exécute la tâche ;
- **Approuve** le résultat ;
- **Aide** à réaliser la tâche ;
- Fournit un **conseil** sur le résultat ;
- **Est informé** du résultat.

Cette organisation des responsabilités est connue sous le nom de matrice RASCI telle qu'illustrée ci-dessous.

R Responsible	... réalisent / exécutent	Rôles qui réalisent l'action (sous l'autorité de "A").
A Accountable	... rendent des comptes	Rôle qui supervise et qui réfère à la hiérarchie. Ultime responsable du résultat. Il ne peut y avoir qu'UN SEUL "A" par résultat.
S Supportive	.. aident les "R"	Rôles qui interviennent en support, aident à réaliser des tâches. (Sous l'autorité de "R").
C Consulted	... conseillent	Rôles qui conseillent et peuvent être consultés.
I Informed	... sont informées	Rôles qui doivent être informés.

EN RÉSUMÉ

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

RÔLES STANDARDS



Donneur
d'ordre



Comité de
pilotage



Chef de
projet



Responsable de
résultats

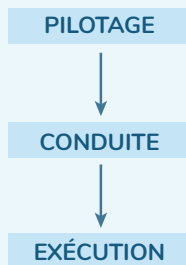


Experts



Parties
prenantes

3 NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ



RESPONSABILITÉS

R

Responsable
... réalisent /
exécutent

A

Accountable
... rendent
des comptes

S

Supportive
... aident les "R"

C

Consulted
... conseillent

I

Informed
... sont informées

4

Déroulement des projets

Les projets se déroulent selon une organisation temporelle standardisée appelée cycle de vie. Ce cycle de vie définit l'ordre des différentes étapes qui doivent être mises en œuvre pendant le projet.

Selon la nature du projet (réorganisation, système IT, déménagement, projet de loi, etc.) le cycle de vie standard peut être adapté en un scénario particulier.

Ce chapitre décrit les différents éléments qui définissent le déroulement d'un projet et de manière plus détaillée les différentes activités qui doivent être réalisées.

1. Définition, objectifs et principes d'un cycle de vie

Bien que chaque projet soit différent, il parcourt toujours les mêmes grandes étapes et ceci selon les mêmes principes et bonnes pratiques. Le cycle de vie représente ainsi le séquençement temporel.

Au cours de chacune de ces étapes, des résultats sont réalisés et des points de contrôles, appelés jalons, sont déclenchés.

Le cycle de vie permet d'organiser le projet d'une façon logique, il facilite l'établissement d'un planning et permet d'obtenir rapidement une vision globale du projet. Il s'agit du fil rouge de chaque projet.

1.1 Structure d'un cycle de vie

Un cycle de vie est composé des éléments principaux suivants :

- Des phases et des sous-phases ;
- Des jalons ;
- Des résultats.

En gestion de projets, un « jalon » est parfois également appelé « Milestone », « point de décision » ou encore « Decision Gate ».

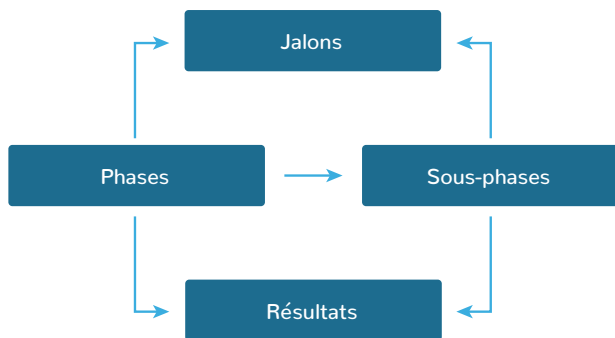


Figure 8 : Structure d'un cycle de vie

Le cycle de vie du référentiel Quapital est à géométrie variable dans la mesure où il s'adapte à la taille et à la complexité des projets. Ainsi, un petit projet utilisera un cycle de vie simplifié alors qu'un projet plus important utilisera un cycle de vie plus complet (notamment en termes de résultats à produire).

1.2 Bénéfices d'un cycle de vie

- **Structure** : un cycle de vie propose une formalisation plus rapide des informations grâce à des résultats prédéfinis et standardisés. Il permet par ailleurs de recueillir régulièrement les meilleures pratiques internes et de les mettre à disposition pour tous les nouveaux projets. Il permet de se concentrer davantage sur les activités de production des résultats du projet plutôt que de redéfinir les activités de gestion de projet et, très important, la terminologie et les méthodes de travail sont harmonisées ;
- **Contrôle** : un cycle de vie permet des points de décision réguliers, formalisés et systématiques via des jalons ;
- **Prévisibilité** : il améliore la qualité et la prévisibilité de l'exécution des projets avec une planification plus réaliste et cohérente ;
- **Vue d'ensemble commune** : un cycle de vie offre la possibilité de produire un tableau de bord sur l'ensemble du portefeuille de projets. Il augmente ainsi la transparence de l'état des projets inclus dans le portefeuille, étant donné que tous parcourent le même cycle de vie.

1.3 Principes de fonctionnement d'un cycle de vie

Les principes génériques suivants sont applicables à tout cycle de vie de projet :

- Chaque phase ou sous-phase est consécutive à la précédente. Cela signifie qu'une phase ou une sous-phase doit théoriquement être clôturée avant que la suivante ne puisse commencer ;
- Une phase ne peut (théoriquement) être clôturée que si tous ses résultats obligatoires ont été réalisés et validés ;
- Les itérations sur une ou plusieurs phases ou sous-phases sont autorisées. Les informations sur les itérations sont présentées dans le chapitre 5.3.3 ;
- Le droit de passer à la phase ou sous-phase suivante est décidé par le comité de pilotage ou par le donneur d'ordre en cas d'absence de réunion du comité de pilotage ou par tout autre organisme compétent (organe de direction, autre organisme de pilotage), propre à chaque organisation ;
- Le passage d'une phase ou sous-phase à l'autre est marqué par des jalons (J1, J2, etc.). Ceux-ci permettent de vérifier la bonne réalisation de la phase ou sous-phase actuelle et que les prérequis sont remplis pour le passage à la phase ou sous-phase suivante.

Des informations plus détaillées sur les jalons sont décrites dans la section « Jalons et décisions ».

2. Cycle de vie Quapital

2.1 Phases et résultats du cycle de vie

Le cycle de vie du référentiel Quapital est structuré selon 4 phases toujours identiques : initialisation, conception, réalisation et déploiement. Les phases sont décomposées en sous-phases se terminant par un jalon (représenté par un losange jaune) qui met en évidence la décision concernant la suite des actions.

Selon la nature des projets, les sous-phases ainsi que les jalons peuvent être adaptés.

La figure suivante illustre les phases, sous-phases qui composent le cycle de vie Quapital.

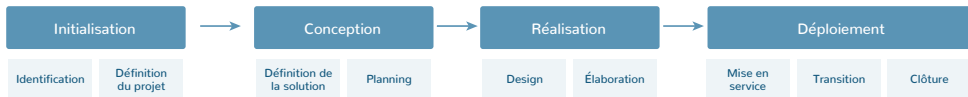
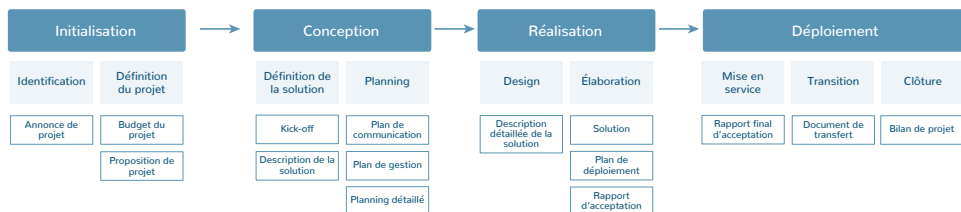


Figure 9 : Cycle de vie Quapital

À chacune des phases et sous-phases du cycle de vie est associé des résultats standardisés réalisés au cours de ces phases et sous-phases.



Documents suivis par le chef de projet

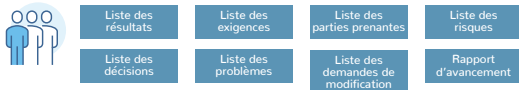


Figure 10 : Résultats du cycle de vie Quapital

Un résultat est un élément qui doit être élaboré pour mener à bien une activité, une phase ou un projet.

On distingue généralement 2 types de résultats :

- Les résultats « produit » ;
- Les résultats « projet ».

Les résultats « projet » sont généralement communs à tous les types de projets. Il y aura des résultats « projet » obligatoires et facultatifs en fonction des phases et sous-phases. Ces résultats sont utiles pour mener à bien le projet.

Les résultats « produit » sont spécifiques pour chaque projet et sont à définir lors de la phase de conception dans un document qui regroupe la liste complète des résultats. L'ensemble des résultats « produit » définissent la solution du projet.



On appelle « Work Breakdown Structure » le schéma qui décompose les activités nécessaires pour réaliser les résultats attendus. Ce schéma est représenté sous une forme hiérarchique où l'élément de plus haut niveau représente la solution résultante du projet. Il s'agit d'un outil important en gestion de projets mais qui peut être d'une certaine complexité dans son utilisation pratique. Ce dernier sera présenté en détail lors des formations proposées dans le cadre de l'axe n°2 du catalogue de services FP2025⁴.

2.2 Jalons et décisions

Les jalons correspondent à des points de décisions concernant les résultats et les processus mis en place pour la réussite du projet.

À la fin de chaque phase et sous-phase, un jalon assure que le projet est examiné avant de passer à l'étape suivante. Ces jalons contribuent à la qualité globale de la gestion du projet et permettent d'exécuter le projet de manière contrôlée.

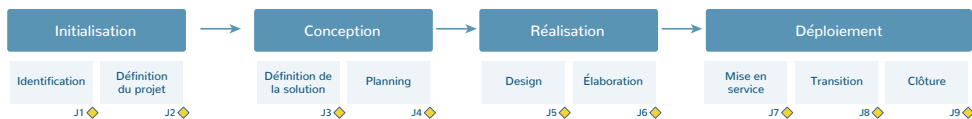


Figure 11 : Jalons du cycle de vie Quapital

⁴ FP2025 – Axe 2 : Gestion de projet et de portefeuille

En fonction des processus de l'organisation permanente, il est également possible qu'un « organe de gestion du portefeuille de projets » valide les jalons J1 et J2 suivant les processus de sélection des projets au sein de l'administration en tenant compte des priorités et contraintes (voir le chapitre 3 sur la gouvernance des projets). En fonction des processus de suivi en place au sein de l'administration, d'autres jalons peuvent également être validés à ce niveau (tel que par exemple J3).

Les jalons standards du cycle de vie Quapital sont les suivants :

→ **Validation de l'annonce de projet (J1) :**

Le projet est déclenché après analyse de son opportunité à partir d'une annonce de projet qui permet de décider si et quand les travaux seront démarrés ;

→ **Validation de la proposition de projet (J2) :**

À la fin de la phase d'initialisation, le comité de pilotage décide du déclenchement de la phase de conception ;

→ **Validation des exigences de la solution (J3) :**

À la fin de la sous-phase de définition de la solution, le comité de pilotage valide les besoins/exigences que devra satisfaire la solution ;

→ **Déclenchement de la phase de réalisation (J4) :**

À la fin de la sous-phase planning, le chef de projet présente à l'équipe projet le planning détaillé de la phase de réalisation ;

→ **Validation de la description détaillée de la solution (J5) :**

À la fin de la sous-phase de design, les informations nécessaires à la réalisation de la solution sont disponibles, la sous-phase d'élaboration peut être lancée ;

→ **Déclenchement de la phase de déploiement (J6) :**

À la fin de la phase de réalisation, la solution est présentée et le lancement de la phase de déploiement est autorisé.

→ **Autorisation de mise en service (J7) :**

À la fin de la sous-phase de mise en service, les conditions de mise en service sont parcourues et approuvées par le comité de pilotage ;

→ **Acceptation de la solution (J8) :**

La solution résultante est acceptée après le transfert de connaissances vers l'organisation permanente ;

→ **Clôture et bilan (J9) :**

À la fin de la phase de déploiement, le projet est clôturé et les ressources libérées. Le bilan du projet est validé par le comité de pilotage.

En fonction de chaque projet, les jalons peuvent être renommés ou des jalons supplémentaires peuvent être ajoutés. Chaque administration est libre de mettre en place des jalons complémentaires en fonction des besoins du projet.

Par ailleurs, chaque jalon est lié à une liste de contrôle afin de pouvoir le valider d'une manière cohérente et objective. La liste de contrôle recense l'ensemble des points à vérifier pour clôturer l'étape qui précède le jalon et libérer l'étape suivante.



Planning détaillé

Le planning détaillé recense toutes les activités qui devront être réalisées ainsi que les ressources nécessaires afin de les accomplir.

Il est utilisé à différents moments, comme par exemple lors d'une réunion de lancement avec le comité de pilotage, pour une présentation plus générale, ou bien comme document de communication. Il permet en outre de vérifier que l'ensemble des parties prenantes impliquées disposent de la même compréhension fine du déroulement du projet.



Liste de contrôle

La liste de contrôle est un document qui reprend chaque point à vérifier lors du passage d'un jalon afin de s'assurer que les étapes précédentes ont bien été réalisées et que toutes les conditions sont réunies pour passer aux étapes suivantes. Cette liste reprend une série de questions auxquelles il faut répondre par oui ou par non. Par exemple : Est-ce que les objectifs du projet sont SMART ?

2.3 Cycle de vie Quapital et itérations

L'objectif d'une approche itérative est de permettre d'appliquer les processus de réalisation plusieurs fois afin d'obtenir la solution attendue.

Les itérations dans le cycle de vie Quapital sont possibles. Elles s'appliquent en règle générale à la phase de réalisation respectivement aux phases de réalisation et de déploiement.

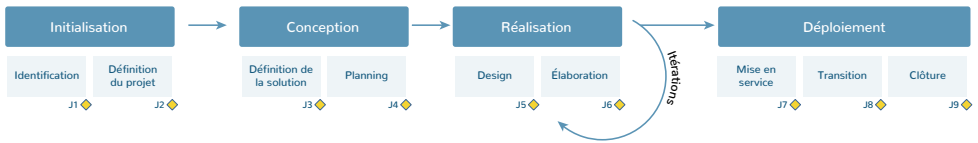


Figure 12 : Itérations sur la phase de réalisation

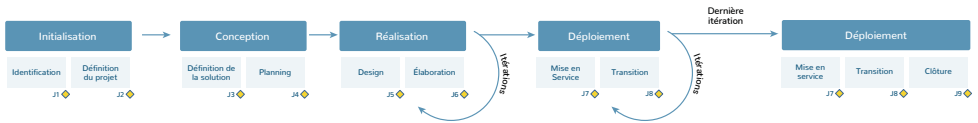


Figure 13 : Itérations sur les phases de réalisation et de déploiement

2.4 Scénarios

Plusieurs types de projet (dont le contenu et la complexité peuvent être très différents) sont menés dans les administrations (projet de loi, élaboration de programme de travail, déménagement, système IT, etc.).

Afin de s'adapter à cette diversité de projet, des scénarios différents peuvent être proposés selon la nature du projet. Chaque scénario décrit le cycle de vie d'un type de projet spécifique. Il comprend les éléments essentiels de la méthode et est complété par des éléments spécifiques au sujet traité.

Ce guide présente un scénario générique. Cependant différents scénarios adaptés aux types de projets les plus fréquents seront progressivement illustrés et intégrés au fil du temps pour compléter le présent guide. Chaque administration a également la possibilité de définir ses propres scénarios.

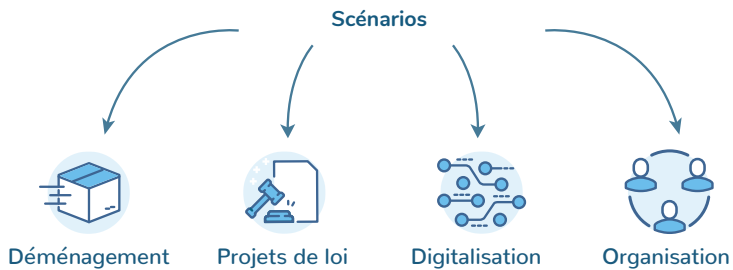


Figure 14 : Utilisation de scénarios standards et de scénarios adaptés aux besoins de l'utilisateur⁵

⁵ Source Hermes <https://www.hermes.admin.ch/>

3. Détail des phases du cycle de vie Quapital

3.1 Initialisation

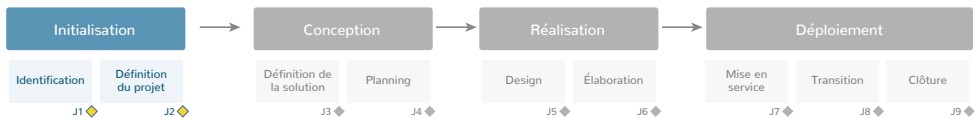


Figure 16 : Cycle de vie Quapital - Initialisation

La phase d'initialisation définit un contexte précis pour le projet et garantit que les objectifs de ce dernier correspondent aux objectifs stratégiques de l'administration. Les bases du projet sont élaborées et la décision concernant son lancement est prise⁶.

Pour garantir la bonne compréhension du projet par toutes les parties impliquées, cette phase doit être terminée et validée avant de commencer la phase de conception.

Objectifs de la phase d'initialisation

- Évaluer les informations sur la nécessité d'un changement ;
- Fournir les premières informations d'ordre général sur le projet potentiel (quelle est la situation actuelle, quel problème souhaite-t-on résoudre, quels sont les objectifs à atteindre ?) ;
- Indiquer clairement les objectifs du projet et la manière dont ils s'inscrivent dans la stratégie de l'administration (programme de travail) ;
- Expliquer pourquoi le projet devrait être lancé, décrire sommairement les avantages et l'alignement stratégique ;
- Obtenir un premier aperçu, à ce stade approximatif, sur la taille, la complexité et les risques majeurs du projet ;
- Identifier toutes les parties prenantes du projet afin d'assurer une communication adéquate pendant le projet ;
- S'assurer que les objectifs du projet sont clairement définis et compris par toutes les parties prenantes ;
- Établir la structure organisationnelle du projet et attribuer les responsabilités ;
- Décider si le projet doit être lancé ;
- Lancer le projet et communiquer le démarrage officiel aux différentes parties prenantes.

⁶ Source Hermes <https://www.hermes.admin.ch/>

Si vous disposez d'un programme de travail, vous exécuterez cette phase pour chaque projet recensé, au moment où le démarrage est planifié. Durant cette phase vous identifierez les objectifs de votre projet. Ceux-ci vont permettre de répondre aux objectifs opérationnels décrits dans le programme de travail.

Les réflexions menées dans le cadre de l'élaboration du programme de travail⁷ faciliteront le déroulement de la phase d'initialisation.

La définition du projet nécessite d'aborder de manière globale différents aspects de l'organisation du projet. Afin de conserver cette vue d'ensemble, les chefs de projet utilisent parfois des représentations graphiques telles que les « Mind Maps ». Ces représentations ont l'avantage de fournir la souplesse nécessaire aux ajustements fréquents lors de l'initialisation du projet.

Sous-phase d'identification

La sous-phase d'identification sert à capturer de manière rapide l'idée initiale qui peut conduire ultérieurement à la création d'un projet. C'est une première étape avant l'établissement d'une proposition de projet plus structurée.

⁷ [EP2025 - Axe n°1 – Stratégie et programme de travail](#) – en particulier le chapitre 7.3 de la boîte à outils pour l'élaboration du programme de travail

Les activités principales de la sous-phase d'identification sont :

Activités	Résultat
Recueillir et valider des informations sur la situation actuelle et la nécessité de changer	Annonce de projet
Décrire l'idée générale, l'objectif du projet potentiel	
Lister les objectifs stratégiques de l'administration en lien avec cette idée	
Formuler les bénéfices attendus (de haut niveau)	
Donner une estimation approximative du coût et de la durée du projet	
Fournir des informations sur les contraintes et les dépendances du projet potentiel	
Jalon : Valider l'annonce de projet (J1)	

À la fin de cette sous-phase, on décide de la pertinence de continuer le projet. Dans l'affirmative, la sous-phase de lancement démarre et aboutira à une proposition de projet.

À ce stade, il pourra être décidé de ne pas aller plus loin ou de reporter les travaux de définition du projet.

Dans la mesure où un programme de travail a été établi, il est peu probable qu'un projet recensé dans ce dernier soit totalement annulé, cependant selon les évolutions du contexte, il est tout à fait possible que les priorités aient été modifiées et que le projet initialement prévu pour une certaine date soit reporté à une date ultérieure ou à une autre période de référence.

Le document d'annonce de projet doit rappeler les éléments de contexte mis à jour à sa date de rédaction afin de faciliter la prise de décision.

Sous-phase de définition du projet

La sous-phase de définition du projet consiste à décrire le périmètre du projet et à identifier les différentes alternatives possibles. Elle aboutit au choix argumenté et estimé d'une des différentes alternatives analysées ainsi qu'à la décision de lancer ou pas le projet.

Les activités principales de la sous-phase de définition du projet sont :

Activités	Résultats
Décrire la situation actuelle, le contexte, le problème rencontré	Proposition de projet
Clarifier l'adéquation stratégique, les objectifs du projet, les raisons pour lesquelles il devrait être lancé	
Décrire la solution résultante du projet	
Identifier les alternatives potentielles pour résoudre le problème	
Pour chaque alternative, estimer et analyser les coûts, les bénéfices, les risques	
Proposer la meilleure alternative pour la décision finale	
Identifier les parties prenantes du projet	
Nommer officiellement un chef de projet et un comité de pilotage	
Former l'équipe projet pour la phase de conception	
Établir le macro-planning du projet	
Identifier les principaux moyens de communication par partie prenante	Plan de communication
Décrire les règles de fonctionnement du projet	Plan de gestion du projet
Jalon : Validation de la proposition de projet (J2)	

Le document de proposition de projet caractérise la fin de la phase d'initialisation. Il est formalisé entre le donneur d'ordre et le chef de projet pour marquer le début des travaux de conception sur le projet. Il rassemble de manière synthétique les données principales du projet, disponibles à ce stade. À la fin de cette sous-phase, le comité de pilotage est en place ainsi que l'équipe projet qui travaillera sur la phase de conception.



Plan de gestion du projet

Le plan de gestion du projet décrit le mode de fonctionnement du projet ainsi que les principales règles relatives aux méthodes, techniques, rôles et utilitaires qui doivent être définies de manière spécifique au projet. Il rappelle à la fois les informations standards inhérentes à la méthode de gestion de projets et les éléments de gestion spécifique au projet.

Il sert de référence de base pour tous les participants au projet et est actualisé continuellement par le chef de projet.



Plan de communication

Un plan de communication est une approche visant à fournir des informations aux parties prenantes. Le plan définit formellement qui doit recevoir des informations spécifiques, quand ces informations doivent être fournies et quels canaux de communication seront utilisés pour transmettre les informations.

Il est particulièrement utile pour faciliter l'échange d'informations entre les parties prenantes d'un projet mais aussi pour faciliter la gestion du changement.

Ce document est également important pour que l'ensemble de l'équipe projet connaisse les messages à donner aux différentes parties prenantes afin de pouvoir réaliser une communication cohérente et efficace.

LES OBJECTIFS SMART

Les objectifs du projet sont décrits selon les critères SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporel) :

Spécifique : orienté dans un but précis, sinon l'objectif est exprimé dans des termes trop généraux. Il est concret et exprimé clairement. Son caractère spécifique peut aussi porter sur le groupe auquel cet objectif s'adresse.

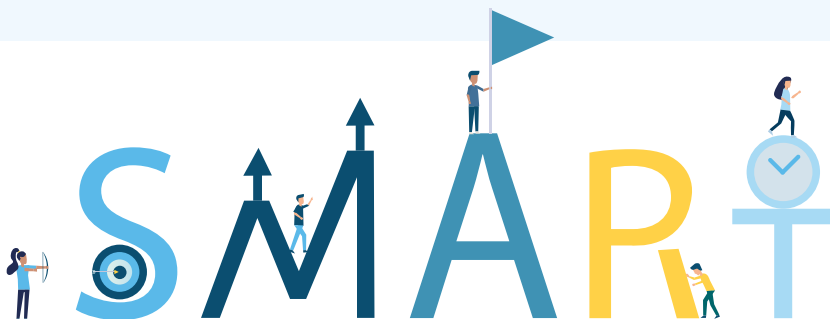
Mesurable : l'objectif est défini de telle façon que l'on peut mesurer s'il est ou non atteint. Sa définition doit permettre de mesurer l'évolution de sa réalisation à partir d'indicateurs ou d'enquêtes lorsque les objectifs sont plus qualitatifs.

Acceptable : l'objectif est déduit des missions et de la stratégie de l'administration. Le groupe auquel l'objectif s'adresse doit aussi pouvoir le considérer comme acceptable, c'est-à-dire en conformité avec la vision, la stratégie et les valeurs. Si ce n'est pas le cas, un travail préparatoire d'acceptabilité est nécessaire.

Réaliste : l'objectif doit être accessible, c'est-à-dire que sa réalisation doit être possible avec les ressources disponibles. Le groupe concerné est en état d'influencer lui-même le résultat à atteindre. Dans le cas contraire, c'est une source potentielle de démotivation.

Temporel : l'objectif doit être délimité dans le temps. Il doit être délimité dans le temps et avoir une date de fin. La réflexion sur le planning est donc aussi liée au caractère réaliste de l'objectif. Sa réalisation comporte une date de départ, une date de fin et des étapes intermédiaires.

Les objectifs du projet sont formulés en utilisant des verbes.



DÉCISION DE LANCEMENT DE LA PHASE DE CONCEPTION

C'est la proposition de projet qui servira de base pour décider si la phase de conception peut être démarrée. Cette décision est prise en principe par le donneur d'ordre mais peut, en fonction des processus de portefeuille de projets d'une administration, être prise par un autre organe (comité de direction, etc.).

Le projet peut être stoppé à ce stade si notamment :

- les risques sont considérés comme trop élevés ;
- les objectifs du projet ne sont pas en ligne avec la stratégie de l'administration (programme de travail) ;
- la faisabilité du projet est jugée irréaliste ;
- le coût estimé du projet est trop élevé.

MARGES D'ESTIMATION DES COÛTS ET CHARGES DANS L'ENSEMBLE DU CYCLE DE VIE

Les incertitudes sur les estimations de coûts et de charges diminuent au fur et à mesure que le chef de projet dispose de plus de visibilité et de précision sur le périmètre du projet et plus particulièrement sur les exigences de la solution à réaliser. Cette évolution a pour effet que les estimations deviennent de plus en plus précises et que les marges d'erreur diminuent. La figure ci-dessous représente les ordres de grandeurs liés à cette évolution des marges d'estimation au fur et à mesure du déroulement du projet.

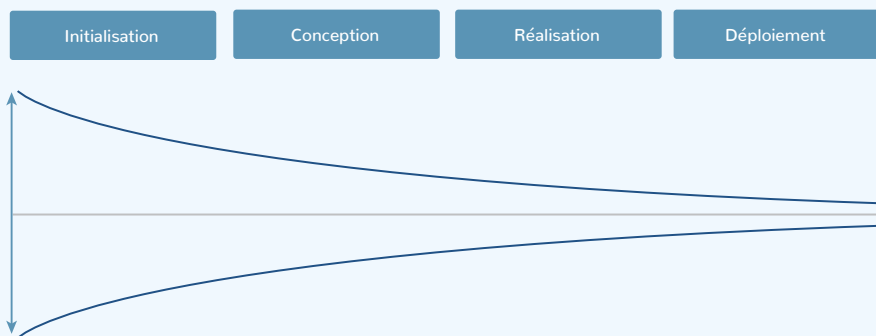


Figure 15 : Marges d'estimation dans le cycle de vie Quapital

Il s'agit d'un indicateur important pour le donneur d'ordre et le comité de pilotage dans le cadre de chaque projet. Si le chef de projet n'est par exemple pas en mesure d'estimer le coût du projet avec une marge de plus ou moins 25% à la fin de la phase de conception, il faut impérativement retravailler cette phase vu que les incertitudes sont trop élevées pour se lancer dans la réalisation.

3.2 Conception

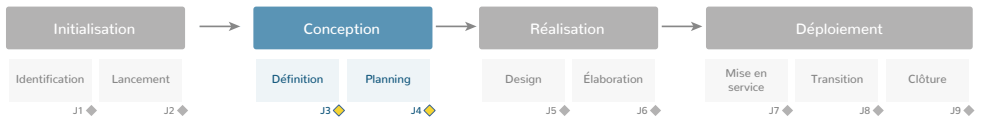


Figure 17 : Cycle de vie Quapital - Conception

La phase de conception consiste à concevoir la solution et plus spécifiquement à décrire et à organiser le déroulement du projet.

Objectifs de la phase de conception

- Organiser le kick-off du projet ;
- Définir la solution (périmètre, planning, coûts...) ;
- S'assurer que le périmètre du projet est clair, documenté, partagé et accepté par toutes les parties prenantes ;
- Avoir une vision claire du calendrier et des coûts du projet ;
- Faire un plan pour la gestion du projet, la communication et les risques.

Sous-phase de définition de la solution

La sous-phase de définition débute officiellement par la réunion de kick-off. Elle consiste à préciser le périmètre du projet en y décrivant les exigences que la solution devra satisfaire. À ce moment-là il est également temps d'inventorier les différentes contraintes (temporelles, légales, technologiques, etc.).

Les activités principales de la sous-phase de définition sont :

Activités	Résultats
Organiser la réunion de lancement (Kick-Off)	Kick-Off
Valider la portée du projet avec les parties prenantes identifiées	
Collecter les exigences de la solution à réaliser	Description générale de la solution
Établir la liste des résultats du projet	Structure des résultats et des activités
Jalon : Validation des exigences de la solution (J3)	

LES EXIGENCES

Les exigences permettent de définir plus précisément le besoin ou la solution qui doit être réalisé lors du projet, ainsi que les caractéristiques de chaque résultat.

Ces exigences seront analysées pour évaluer si la solution correspond au résultat attendu.

Tout comme les exigences, les contraintes sont également recensées. Si ces dernières ne sont pas satisfaites, elles pourraient empêcher que la solution soit acceptée. On retrouve généralement des contraintes légales ou des contraintes technologiques.

Les exigences ainsi que les contraintes sont généralement communiquées à l'équipe en charge de la réalisation de la solution à travers un document de conception nommé dans ce contexte « description générale de la solution ».

Sous-phase de planning

La sous-phase de planning consiste à organiser et planifier la réalisation des différents résultats listés lors de la sous-phase précédente. Ceci comprend le séquençement ordonné de chaque activité à réaliser pour arriver au résultat, ainsi que l'identification des personnes en charge de la réalisation de ces activités et les contraintes temporelles (dates).

En parallèle de la planification de la réalisation des résultats, le plan de communication ainsi que le plan de gestion du projet sont mis à jour.

Les activités principales de la sous-phase de planning sont :

Activités	Résultats
Définir les étapes clés du projet	Planning détaillé
Faire une estimation détaillée des coûts	
Ordonner le travail et estimer plus précisément les durées, les efforts et les besoins en ressources	
Mettre à jour les moyens de communication, les formations et les réunions importantes du projet par partie prenante	Plan de communication
Finaliser le plan de gestion du projet	Plan de gestion du projet
Jalon : Déclenchement de la phase de réalisation (J4)	

ÉLABORATION DU PLANNING DÉTAILLÉ

On distingue deux types de planning dans les projets : le macro-planning et le planning détaillé.

Le macro-planning couvre l'ensemble du projet et donne un timing prévisionnel des grandes étapes. Il ne comprend pas les ressources humaines et est intégré dans la proposition de projet.

Le planning détaillé, réalisé lors de la sous-phase de planning et précisé tout au long du projet, comprend notamment les tâches (étapes de travail), la durée, ainsi que la charge de travail de chaque tâche, les dépendances et contraintes entre tâches ainsi que la personne responsable de l'exécution des différentes tâches.

Les plannings sont généralement communiqués sous la forme de diagrammes de Gantt. Cette représentation graphique offre l'avantage de rendre visible qui fait quoi et quand. En pratique, des outils informatiques permettent de réaliser ces types de diagrammes.

Ces notions de planification sont abordées de manière détaillée lors des formations en gestion de projet proposées⁸.

⁸ FP2025 – Axe 2 : Gestion de projet et de portefeuille

3.3 Réalisation

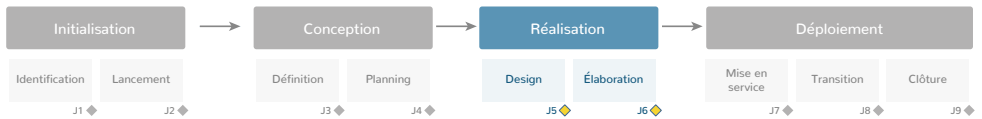


Figure 18 : Cycle de vie Quapital - Réalisation

Au cours de la phase de réalisation, la solution est créée et contrôlée. Les travaux de préparation nécessaires sont effectués pour réduire au minimum les risques inhérents au déploiement.

La phase de réalisation peut être organisée de manière itérative afin de livrer la solution au fur et à mesure de sa réalisation.

Objectifs de la phase réalisation

- Réaliser la solution qui répond aux exigences / besoins ;
- Fournir les résultats intermédiaires ;
- Contrôler la qualité de la solution et son acceptation par les demandeurs du projet ;
- Préparer la phase de déploiement.

Sous-phase de design

La sous-phase de design consiste à détailler et à préciser les résultats à produire (identifiés lors de la phase de conception). Au cours de cette sous-phase, les moyens et les délais de réalisation pour chaque fonction sont affinés.

L'estimation globale ainsi que le périmètre du projet sont ajustés sur base de ces travaux.

Les activités principales de la sous-phase de design sont :

Activités	Résultats
Analyser précisément les besoins spécifiques du projet	Description détaillée de la solution
Décrire et documenter la solution à réaliser	
Ajuster le périmètre du projet	Work breakdown structure (WBS)
Ajuster les estimations de coûts et de temps	Planning détaillé
Ajuster le planning détaillé du projet	
Jalon : Validation de la description détaillée de la solution (J5)	

La documentation de la solution doit être suffisamment précise pour permettre à l'équipe en charge de la réalisation de disposer de toutes les informations nécessaires pour satisfaire les exigences avec les moyens disponibles et dans les délais prévus.

Il est conseillé de définir des éléments suffisamment « petits » afin qu'ils puissent être pris en charge et traités sur des délais courts. Cela permettra de présenter un résultat rapidement, même s'il est seulement partiel et réduira les risques liés à l'interprétation de la description de la solution. Si un problème empêche la réalisation conforme ou si une incompréhension apparaît, il sera alors plus facile de faire les ajustements requis. Cette démarche facilite également le contrôle de la solution.

Sous-phase d'élaboration

La sous-phase d'élaboration consiste à produire la solution qui réponde aux critères de qualité (exigences) attendus, sur base du plan défini et de la description détaillée de la solution. Cette sous-phase se clôture par le contrôle de la conformité de la solution réalisée.

Les activités principales de la sous-phase d'élaboration sont :

Activités	Résultats
Réaliser la solution	La solution
Contrôler la qualité (tests) de la solution pour garantir l'acceptation par les utilisateurs finaux	Rapport de contrôle qualité
Préparer le déploiement de la solution	Plan de déploiement
Obtenir l'acceptation de la solution	Rapport d'acceptation
Jalon : Déclenchement de la phase de déploiement (J6)	

LIBERTÉ D'AJUSTEMENT

Au cours de la réalisation de la solution, il est fréquent que des ajustements soient encore apportés. Au moment de la réalisation, l'équipe peut découvrir des options non envisagées lors de la sous-phase de design et qui permettraient de satisfaire les exigences ainsi que les contraintes temporelles. Dans ce cas, il est important de permettre une certaine liberté d'action à l'équipe projet pour proposer des options alternatives. Le chef de projet doit évaluer l'impact de ces options sur le planning, les coûts et la qualité des résultats.

Les marges de liberté d'ajustement du chef de projet sont définies par le donneur d'ordre.

CONTRÔLE QUALITÉ

Le contrôle de la qualité de la solution consiste à évaluer la conformité de chaque exigence exprimée au cours de la phase de définition, ainsi qu'à s'assurer si la solution proposée est conforme aux différentes contraintes également exprimées. Il est important de procéder au contrôle de la qualité de la solution au fur et à mesure afin de réduire les risques de dérapage au regard des exigences.

Un rapport de contrôle de la qualité est indispensable à l'acceptation des résultats du projet. C'est uniquement au moment où les résultats ont été acceptés que le déploiement de la solution peut être envisagé.

3.4 Déploiement

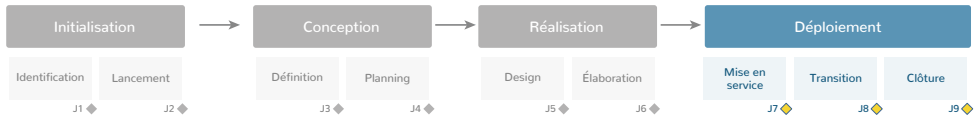


Figure 19 : Cycle de vie Quapital - Déploiement

La phase de déploiement consiste à mettre en service la solution.

Cette phase permet aussi la transition entre l'ancien et le nouvel état de l'organisation et permet au final de clôturer le projet et de dissoudre son organisation.

Objectifs de la phase de déploiement

- Déployer et introduire la solution au sein de l'organisation ;
- Former et encadrer les utilisateurs finaux afin que la solution soit bien utilisée ;
- S'assurer que la solution commence à produire les bénéfices attendus ;
- Stabiliser la production livrée (procéder aux éventuels ajustements) ;
- Assurer un transfert optimal des responsabilités vers l'organisation permanente ;
- Consolider les expériences acquises pour l'avenir ;
- Évaluer le projet, reconnaître le travail accompli et célébrer le succès ;
- Dissoudre officiellement l'équipe de projet ;
- Clôturer le projet.

Sous-phase de mise en service

Activités	Résultats
Coordonner les activités de déploiement de la solution dans l'organisation	
Faciliter la gestion du changement et dispenser des formations	Supports de formation et guides d'utilisation
Corriger la solution selon les problèmes rencontrés et le feedback des utilisateurs	La solution
Obtenir l'acceptation de la solution	Bilan de projet
Jalon : Autorisation du transfert (J7)	

Afin de maîtriser l'impact des changements sur le fonctionnement de l'administration, il est conseillé de mettre en service la solution de manière progressive. À cet effet, on peut sélectionner un groupe d'utilisateurs ou un domaine qui sera utilisé comme pilote et qui permettra de collecter les feedbacks les plus pertinents au regard des changements apportés.

Durant la mise en service auprès de l'équipe pilote, l'équipe en charge de la réalisation de la solution est très présente et disponible pour observer, écouter et accompagner les utilisateurs. Cette période permet notamment d'apporter les ajustements nécessaires au bon fonctionnement de la solution. La disponibilité de l'équipe projet à ce moment-là est capitale pour l'acceptation du changement apporté par la solution.

Il est fréquent que l'équipe pilote soit ensuite impliquée dans le déploiement complet et participe à la formation des utilisateurs finaux. En tant qu'ambassadeur de la solution, elle accompagne à son tour les autres utilisateurs. Cette approche accélère et facilite l'acceptation du changement par les utilisateurs finaux car ils peuvent observer les impacts réels du changement sur les activités de leurs pairs.

La sous-phase de mise en service peut être organisée sur plusieurs semaines selon la complexité du changement.

Sous-phase de transition

La sous-phase de transition consiste à organiser le transfert de la responsabilité et de la gestion de la solution auprès de l'organisation permanente. Il s'agit de s'assurer que l'équipe qui gèrera l'exploitation et la maintenance quotidienne par la suite dispose de toutes les ressources nécessaires une fois l'équipe projet dissoute.

Les activités principales de la sous-phase de transition sont :

Activités	Résultat
Contrôler et vérifier la stabilité de la solution	Document de transfert
Assister les utilisateurs finaux pendant une période de temps définie	
Préparer le transfert des résultats du projet vers l'organisation permanente	
Formaliser le transfert de production par une réunion	
Jalon : Acceptation de la solution (J8)	

Alors que la sous-phase de mise en service consiste à accompagner les utilisateurs finaux de la solution, la sous-phase de transition consiste elle à accompagner principalement l'équipe en charge de la gestion et du suivi de la solution une fois l'équipe projet dissoute. Cette étape est indispensable pour l'autonomie de l'organisation permanente.

L'équipe projet est généralement réduite au stricte nécessaire à ce stade du projet. Seules les ressources qui accompagnent l'organisation permanente ainsi que le chef de projet sont généralement présents.

Il arrive souvent que la gouvernance de la solution soit sous-estimée. Il est important d'identifier au plus tôt dans le projet les compétences qui seront nécessaires à la gouvernance de la nouvelle solution afin de préparer les ressources pour qu'elles soient prêtes au moment de la transition.

On entend par gouvernance l'ensemble des activités qui seront mises en œuvre pour garantir le bon fonctionnement de la solution ainsi que la formation et l'accompagnement des utilisateurs finaux ou encore la collecte des adaptations et changements nécessaires. Le cas échéant, les procédures des équipes en charge du support de la solution sont également revisitées et mises à jour le cas échéant.

La sous-phase de transition est une étape clé pour assurer l'autonomie et l'appropriation de la solution auprès de l'organisation permanente.

Sous-phase de clôture

Lorsque la solution a été acceptée et que la responsabilité a été transférée à l'organisation permanente, le projet peut être clôturé. Généralement un bilan de projet est élaboré à ce moment-là. Il permet d'identifier et d'analyser les éléments qui ont participé à la réussite du projet et ceux qui ont pu la freiner. C'est un élément important de capitalisation des expériences pour l'organisation permanente.

Les activités principales de la sous-phase de clôture sont :

Activités	Résultat
Consolider et documenter les enseignements tirés	Bilan de projet
Établir le statut financier final du projet	
Archiver la documentation projet	
Dissoudre officiellement l'équipe du projet	
Officialiser la clôture des contrats potentiels avec des tiers	
Annoncer la clôture du projet	
Jalon : Clôture et bilan (J9)	

4. Activités projet transversales

Tout au long du projet des activités dites «transversales» sont mises en œuvre pour réaliser le suivi du projet. Celles-ci ne sont pas spécifiques à l'une ou l'autre phase.

Le suivi de ces activités est généralement consigné par le chef de projet dans un journal de bord du projet.



Le journal de bord du projet rassemble l'ensemble des registres permettant au chef de projet de disposer d'une vue précise de la situation et de la direction du projet (notamment les registres des parties prenantes, des risques, des décisions, des problèmes ou encore des demandes de modification).

Les activités transversales suivantes sont des éléments clés pour la réussite des projets.

- **Le suivi opérationnel du projet** permet de réaliser le monitoring et le contrôle sur l'avancement du projet, d'anticiper les problèmes et de permettre la réalisation des actions correctives. Le journal de bord du projet est surtout utilisé dans ce contexte ;
- **La gestion du changement** est un élément clé du succès d'un projet vu qu'il concerne l'ensemble des actions permettant de gérer la transition d'une situation existante vers une situation future ;
- **La gestion des risques** permet de maîtriser l'incertitude, surtout en début de projet ;
- **La gestion des modifications** est nécessaire afin que les demandes de modifications du résultat à produire soient gérées et décidées de manière cohérente et sur base de processus et de responsabilités claires.

4.1 Suivi opérationnel du projet

Le suivi opérationnel du projet couvre l'entièreté du cycle de vie du projet mais sera plus important lors des phases de réalisation et de déploiement. Lors de ces phases, un suivi judicieux des activités du projet doit être réalisé.

Ce suivi permet de mesurer l'avancement du projet selon les variables de la triple contrainte décrite en début du document : le temps, le budget ainsi que le périmètre avec le niveau de qualité exigé.

Les informations sur l'état du projet et les prévisions sont fournies via le rapport d'avancement au comité de pilotage du projet.



Rapport d'avancement

Le rapport d'avancement du projet sert à informer périodiquement sur l'état du projet, son avancement et les prévisions sur la suite de son déroulement. La manière dont s'effectue cette information est réglée dans le plan de gestion du projet.

Le suivi opérationnel du projet consiste à réaliser les activités suivantes :

- Planifier le projet et analyser les écarts par rapport à la planification (« Baseline ») ;

En gestion de projets, on parle de « Baseline » pour caractériser la planification figée à un moment donné par rapport à laquelle la réalité actuelle est comparée afin de vérifier les écarts.

- Diriger et soutenir l'équipe projet afin d'atteindre les objectifs ;
- Coordonner le déroulement du projet ;
- Contrôler l'avancement et la qualité des résultats afin de déterminer si la solution remplit le niveau de qualité exigé ;

On parle dans ce contexte de « coût de la qualité » - il existe toujours 2 types de coûts :

- les coûts pour atteindre le niveau de qualité souhaité et qui sont des coûts directement imputés sur le projet (via des plans d'assurance qualité, des formations, des contrôles, des tests, des processus de validation, etc.) ;
- les coûts liés à la non-conformité des résultats qui se répercutent lorsque ces derniers sont en service.

En général, ces derniers sont beaucoup plus élevés que les premiers. Il faut ainsi toujours réaliser un niveau suffisant d'activités liées à la qualité en fonction du projet et du type de résultat produit.

- Suivre le budget en analysant de manière précise les consommations (budget et ressources) en fonction de la planification et en gérant les achats (produits, prestations) au sein des projets ;

Dans un contexte public, les achats se font via des marchés publics réglementés sur base de la loi sur les marchés publics. Cette dernière prescrit des règles strictes et qui peuvent avoir un impact considérable sur les délais. Le chef de projet est responsable de la prise en compte de ces exigences et de leur intégration dans sa planification.

- Gérer les incidents et les problèmes ainsi que la réalisation des actions correctrices ;
- Reporter régulièrement le statut du projet au donneur d'ordre et au comité de pilotage.

En pratique, des outils informatiques de gestion de projets peuvent faciliter le reporting régulier des projets.

4.2 Gestion du changement

L'objectif des projets est d'apporter des changements à une situation en vue de l'améliorer. Ces changements peuvent être de différentes natures et concerner plus ou moins de personnes, mais il n'en reste pas moins des changements qui impactent un environnement existant.

Les principaux défis que le chef de projet rencontrera au cours du projet sont les suivants :

- La non-adhésion des principaux acteurs ;
- La non-compréhension de ce qui est attendu des différentes parties prenantes ;
- La mauvaise formalisation des livrables des différentes parties concernées ;
- Le manque d'informations sur les modalités de réalisation opérationnelles ;
- Ne pas suffisamment tenir compte de l'inertie des structures ;
- Ne pas voir les problèmes qui se posent ;
- Ne pas prendre le temps de former les personnes concernées ;
- Ne pas avoir d'outil de pilotage en termes de compréhension et d'acceptation.

Pour comprendre les réactions que va susciter le projet au sein de l'organisation, il faut s'intéresser au processus du changement. Le schéma ci-dessous illustre la situation avant, en cours et après le déroulement du projet. Il se base sur les étapes du deuil décrites par la psychiatre Dr. Elisabeth Kübler-Ross transposées et adaptées à la gestion du changement.

Comportements face au changement

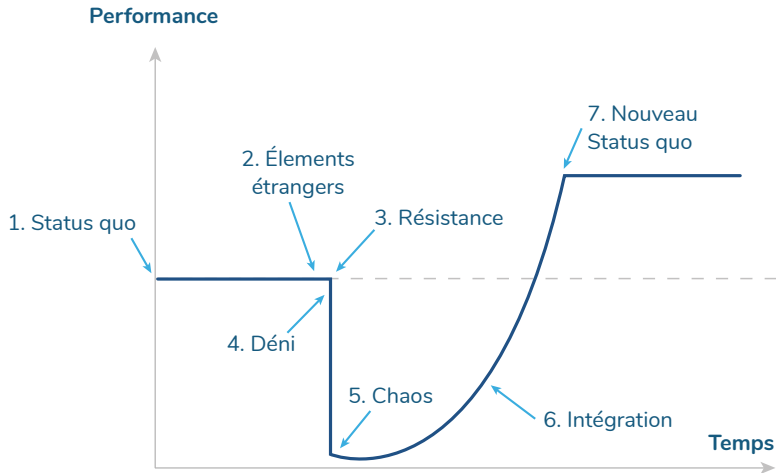


Figure 19 : Comportements face au changement et leurs impacts sur la performance en fonction du temps

Prenons la situation de départ (1). Le projet est perçu comme un élément étranger (2) perturbateur. La réaction habituelle est tout d'abord d'entrer dans une phase de résistance (3), car le projet demande un effort inhabituel aux personnes impliquées. Cette résistance va évoluer tout au long du déroulement du projet. Elle va pouvoir diminuer et, selon la durée du projet, potentiellement se transformer en déni (4), ceci pouvant être notamment dû au fait que les personnes concernées ne voient pas les changements arriver, la durée entre l'annonce et l'application effective des changements étant trop longue. Arrive ensuite la mise en place du projet. Cette mise en place concrétise les changements annoncés, perturbe les habitudes et provoque une diminution de l'efficacité (5) par rapport à la précédente situation. Une période d'intégration et d'appropriation (6) est nécessaire pour atteindre à nouveau une situation efficace (7) jusqu'à la définition d'un nouveau status quo (nouvelle situation acceptée par tous).

Le projet consistera, dans un délai fixé, à passer de l'ancienne situation (1) à la nouvelle (7) en maîtrisant le plus possible la période de chaos (5) et en réduisant la période d'intégration (6). Ceci nécessitera la mise en œuvre de techniques facilitant l'acceptation des changements auprès des acteurs concernés.

ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Le facteur humain étant le plus important dans un projet de changement, il faut commencer par bien connaître ses parties prenantes.

Pour cela on procède généralement en deux étapes :

1. Identifier le positionnement des parties prenantes vis-à-vis du projet ;
2. Déterminer un plan d'action adapté à chaque partie prenante.

Identifier le positionnement des parties prenantes consiste à les analyser selon deux points de vue : d'un part leur perception du projet (résistance ou soutien) et d'autre part leur degré d'influence (fort ou faible). On place ensuite chaque partie prenante dans une matrice cadrant tel qu'illustré ci-dessous.

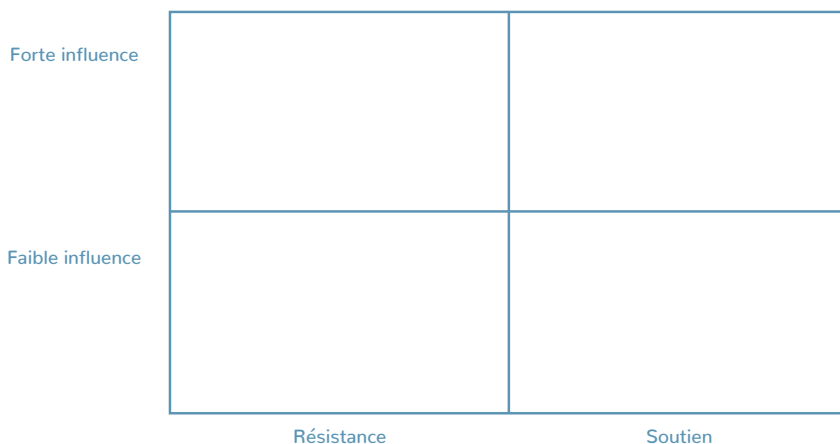


Figure 20 : Matrice de positionnement des parties prenantes

Une fois chaque partie prenante positionnée dans la matrice, on détermine pour chacune d'elle un plan d'action incluant notamment un plan de communication. Le plan d'action s'appuie sur l'analyse des bénéfices du projet pour la partie concernée et sur l'analyse de l'influence de la partie sur le projet. Cela permet de déterminer des objectifs de communication qui seront mis en œuvre à travers des actions de communication.

Le plan d'action par partie prenante peut être formalisé de la manière décrite ci-après.

Partie prenante (groupe)

Attitude face au projet

 Enthousiaste
  Soutien
  Neutre
  Sceptique

Tendance

Monte 
 Stable 
 Baisse 

Bénéfices du changement « j'en retire quoi ? »	Influence « comment influencent-ils le projet? »
-	-
-	-
-	-
-	-

Objectifs de communication	Plan de communication
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

Figure 21 : Plan d'action par partie prenante

ÉTAPES CLÉS DU CHANGEMENT

Bien que chaque changement soit unique, il existe des caractéristiques communes qui ont permis au chercheur John P. Kotter⁹ de définir les 8 étapes du changement.

1. Créer un sentiment d'urgence

Pour assurer une mobilisation suffisante il est essentiel d'aider les autres à percevoir la nécessité du changement et l'importance d'agir immédiatement.

La réussite d'un changement nécessite que 75% des personnes impliquées soient convaincues de la nécessité du changement. Pour cette raison, un temps suffisant et de l'énergie doivent être déployés afin de créer un sentiment d'urgence avant d'en arriver à d'autres tâches ou à d'autres étapes.

⁹ Conduire le changement, John Kotter, 2015, Éditions Pearson

2. Former une coalition

Il faut confier le pilotage du changement à une coalition soigneusement sélectionnée, dotée de compétences, de leadership, de capacité de communication, de crédibilité et d'autorité.

Le facteur humain est au cœur de la réussite du changement, il est donc fondamental de convaincre dès le départ le plus grand nombre possible de personnes qui seront ensuite les sponsors du changement.

3. Développer une vision

Pour mobiliser les individus, il faut leur proposer une vision qui les inspire, les rassure et les motive à s'engager dans le changement.

4. Communiquer la vision

La vision clairement définie, il faut alors veiller à ce que le plus grand nombre possible de personnes la comprennent et l'acceptent.

5. Inciter à l'action

Une fois le but défini et communiqué, il s'agit de donner aux autres le pouvoir d'agir et de rapidement s'impliquer dans le changement.

Pour ancrer le changement, il est important que les actions viennent des acteurs eux-mêmes car ils seront d'autant plus engagés dans le projet de changement.

6. Démontrer les résultats

Cette étape consiste à créer des succès visibles le plus rapidement possible et de démontrer des résultats positifs à court terme afin d'éviter une inertie lors du changement. Il ne faut pas hésiter à communiquer beaucoup sur ces premiers résultats afin d'encourager les acteurs encore résistants à s'engager dans le changement.

7. Bâtir sur les premiers résultats

Ces premiers résultats sont cruciaux pour asseoir la crédibilité des acteurs du changement et prouver la capacité de l'organisation à changer.

8. Ancrer les nouvelles pratiques

Afin de consolider les changements déjà intervenus, ceux-ci doivent être fixés dans les standards, les procédures, les modes opératoires et les usages quotidiens.

4.3 Gestion des risques

On définit un risque comme un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manipulation est susceptible d'affecter les objectifs du projet (AFNOR X50-117)¹⁰.

Dans le cadre de la gestion de projets, il convient de s'intéresser plus particulièrement aux risques qui pourraient impacter les objectifs, les résultats ou le déroulement du projet.

La gestion des risques comporte des coûts liés à l'intégration de nouvelles activités à la gestion de projets. Cependant, les bénéfices à en retirer compensent ces coûts, tant sur le plan financier que sur les plans stratégique, politique, administratif et humain.

Au-delà du bénéfice financier, d'autres bénéfices moins tangibles peuvent découler de la gestion des risques. Cette gestion permet en effet d'obtenir un meilleur engagement et une meilleure communication de la part de tous les intervenants en rendant les risques plus explicites. Elle fournit aussi aux intervenants une possibilité de partager leurs connaissances et leurs expériences. Enfin, la gestion des risques permet de moduler les niveaux de contrôle des projets. La marge de manœuvre accordée dans la gestion d'un projet ou même d'un portefeuille de projets pourrait alors varier selon l'efficacité de la gestion des risques.

Le processus de gestion des risques comprend les 4 étapes suivantes réalisées tout au long du projet.

¹⁰ AFNOR X50-117, Management des risques d'un projet, Avril 2003, [boutique AFNOR](#)

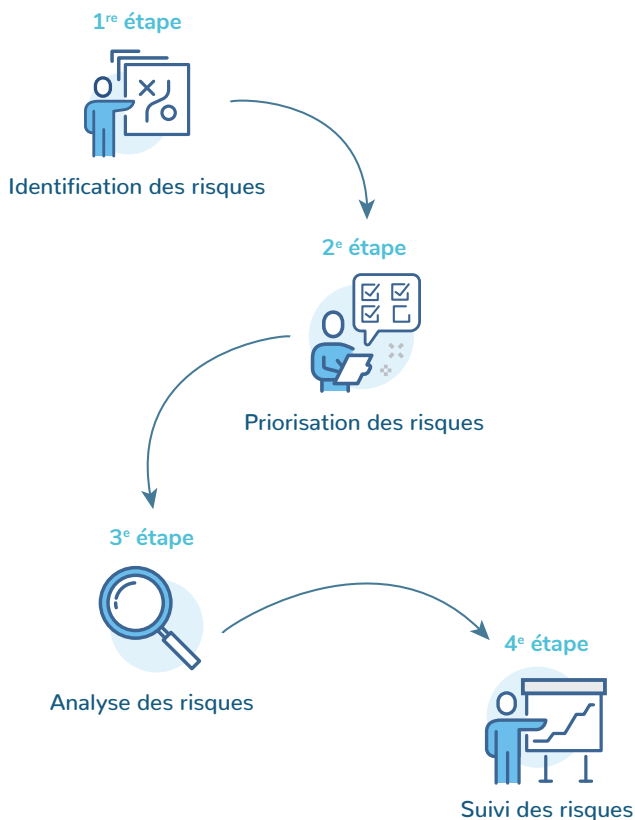


Figure 22 : Processus de gestion des risques

Étape n°1 : L'identification des risques

L'étape d'identification des risques permet de déterminer les risques pouvant avoir un impact sur le projet et de décrire leurs caractéristiques.

Chacun des risques identifiés est généralement enregistré dans un registre des risques en précisant leurs causes, les conséquences si le risque se produit ainsi que les personnes en charge de son suivi.

Différentes techniques permettant d'identifier les risques peuvent être utilisées :

- Le brainstorming - avec l'équipe projet et des personnes expertes externes au projet - permet d'identifier et de catégoriser un ensemble de risques dans différentes disciplines ;
- L'analyse des listes de risques fréquents peut faciliter le travail d'identification ;
- L'analyse des hypothèses du projet faite lors de la phase d'initialisation permet de révéler de nouveaux risques à différentes étapes du cycle de vie du projet ;
- L'analyse des diagrammes de type cause-effet (nommé diagramme d'Ishikawa¹¹ ou en arêtes de poisson) ou des processus modélisant l'organisation permettent d'identifier des causes de risques.

Étape 2 : Priorisation des risques

À partir de la liste des risques identifiés, cette étape va permettre une évaluation des risques afin d'identifier leur importance.

L'importance d'un risque est déterminée selon deux facteurs :

- Sa probabilité de survenance (plus ou moins grande) ;
- Son impact (plus ou moins fort).

Le tableau ci-dessous illustre un exemple de matrice permettant de déterminer l'importance ou la criticité d'un risque en fonction de l'évaluation de sa probabilité de survenance et de l'impact en cas de survenance.

¹¹ Kaoru Ishikawa est un ingénieur et théoricien japonais précurseur de la gestion de la qualité. Il a développé le diagramme qui représente les causes aboutissant à un effet connu sous le nom diagramme de causes et effets, diagramme d'Ishikawa, diagramme en arêtes de poisson ou 5M.

Probabilité de survenance	Presque certain	Risque important	Risque important	Risque critique	Risque critique
	Probable	Risque modéré	Risque modéré	Risque important	Risque critique
	Possible	Risque mineur	Risque modéré	Risque modéré	Risque important
	Improbable	Risque mineur	Risque mineur	Risque modéré	Risque important
		Insignifiant	Mineur	Modéré	Majeur
	Impact / conséquence				

Figure 22 : Matrice de criticité des risques

Les risques qualifiés comme étant critiques doivent être traités en amont, du fait de leur probabilité de survenance élevée et de leur impact. Ceux-ci pourraient être considérés comme des événements certains et non plus comme étant des risques dont l'apparition est par définition incertaine.

À l'opposé, les risques qualifiés comme mineurs ne nécessitent pas de traitement immédiat du fait de leur faible probabilité de survenance ou de leur faible impact. Ils sont généralement acceptés en l'état.

L'effort sera donc à réaliser sur les risques qualifiés comme importants ou modérés. Des stratégies de traitement devront être établies de manière précise.

À l'issue de cette étape, la probabilité de survenance, l'impact et l'importance du risque sont ajoutés dans le registre des risques.

Étape 3 : Analyse des risques

L'analyse des risques consiste à déterminer les actions à mettre en œuvre pour atténuer ou éliminer les risques identifiés sur le projet. Les réponses apportées doivent être relatives à l'importance du risque : efficaces, réalisées en temps utile, réalistes dans le contexte projet et acceptées par toutes les parties. Cette étape comprend également l'affectation d'une ou plusieurs personnes devant prendre la responsabilité de chaque réponse.

Selon les risques identifiés, il y a 4 façons de les traiter :

- Les prévenir : mettre en place des actions permettant de supprimer ou de réduire considérablement leur probabilité de survenance (ceci inclut également la réduction ou l'arrêt des activités concernées, la modification des objectifs) ;
- Les réduire : adopter des actions de maîtrise en adaptant l'administration, les activités ou encore les processus de contrôle afin de réduire les impacts du risque ;
- Les transférer : faire assumer par d'autres tout ou partie de la responsabilité - assurance, externalisation, partenariat ;
- Les accepter : les laisser subsister sans intervention parce qu'ils sont mineurs ou non maîtrisables.

Le registre des risques est mis à jour à l'issue de cette étape avec les stratégies de réponse choisies et les personnes responsables de chaque réponse.

Étape 4 : Suivi des risques

Cette étape consiste à suivre l'évolution des risques identifiés et à contrôler le déclenchement des réponses associées. Il s'agit de recueillir les informations pertinentes permettant de mettre à jour le registre des risques.

La mise à jour des risques implique de les réévaluer et de noter leur progression, c'est-à-dire si le risque est stable, progresse ou diminue. Cette activité peut également engendrer la détection de nouveaux risques.

Durant cette étape, on contrôle également l'efficacité des réponses apportées pour diminuer les risques afin de les ajuster si elles ne conviennent pas.

Le registre des risques est mis à jour avec les informations d'évolution du risque : résolu, augmente, diminue ou reste stable.

Il est important de capitaliser sur les risques survenus et les remèdes ayant permis de les résoudre pour faciliter la gestion des projets futurs.

4.4 Gestion des modifications

La gestion des modifications concerne les mises à jour du projet dans son organisation, son périmètre ou son budget. La gestion des modifications ne doit pas être confondue avec la gestion du changement induit par le projet. Les modifications correspondent à des demandes d'évolutions souhaitées au niveau du périmètre du projet tandis que les changements correspondent à ce que les résultats du projet engendrent comme changement dans la situation.

Il faut également considérer qu'il est tout à fait normal d'avoir à traiter des demandes de modifications dans le projet. Au fur et à mesure de son avancement, des éléments peuvent effectivement se préciser, amenant à des adaptations soit du contenu, de l'organisation ou du budget.

Les demandes de modification ainsi que leur analyse sont recensées dans un registre des modifications actualisé tout au long du projet.

Selon leur nature et le moment où elles surviennent, ces modifications ont des impacts plus ou moins importants sur le projet. Pour maîtriser ces impacts, il est important d'appliquer un processus clair qui permettra de les gérer.

Plus les modifications interviennent tard, plus elles sont coûteuses car :

- Beaucoup de travail doit être refait ;
- D'autres projets peuvent être retardés ;
- Des délais dans les processus d'achat peuvent intervenir (surtout dans le cadre des marchés publics) ;
- Des pertes de qualité peuvent être engendrées ;

Le coût d'une modification peut être bien plus élevé si elle est réalisée au moment du déploiement par rapport à un besoin qui aurait été exprimé en début de projet. Le graphique ci-dessous démontre l'importance de bien considérer et analyser les demandes de modification au cours du projet.

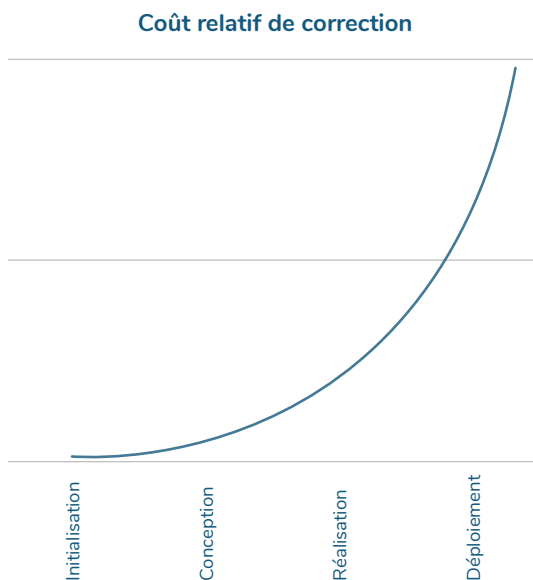


Figure 23 : Évolution du coût d'une correction au cours du projet

Le processus de gestion des modifications est décrit pour chaque projet au sein du document « plan de gestion du projet ». Les demandes de modification elles-mêmes sont répertoriées dans le « journal de bord » au sein du volet « registre des modifications ».

Étape 1 : Identification de la modification

En premier lieu, lorsque la demande de modification est soumise au chef de projet, il s'assure qu'elle est suffisamment décrite et documentée pour éviter toute ambiguïté.

Étape 2 : Évaluation de la demande de modification

Cette étape consiste d'une part à évaluer l'opportunité de la demande ainsi que son impact sur les résultats du projet et/ou autres projets liés et d'autre part à analyser les conséquences de la réalisation de cette demande sur le projet lui-même en termes de coût, de délais, de qualité et sur les objectifs. Cette étape est indispensable à la priorisation de sa prise en compte.

Les demandes qui n'ont aucune incidence sur les délais, qualité, les coûts et sur le périmètre sont généralement gérées uniquement par le chef de projet et l'équipe projet. Pour les demandes de modification qui ont une incidence sur une ou plusieurs de ces variables, les étapes suivantes du processus de gestion des demandes doivent être réalisées.

Étape 3 : Approbation de la demande de modification

Cette étape consiste à présenter la demande de modification ainsi que les résultats de l'évaluation au comité de pilotage qui décidera de la suite à donner : acceptation, rejet, report ou intégration dans des activités déjà prévues. La décision est reportée dans le registre des modifications et communiquée à l'initiateur de la demande.

Étape 4 : Implémentation des modifications

Les demandes acceptées ou intégrées dans d'autres activités ou dans de nouveaux résultats sont planifiées et implémentées, les plannings et résultats sont actualisés en conséquence.

Le registre des risques est également mis à jour en conséquence afin d'intégrer les risques éventuels liés à l'acceptation ou au rejet des demandes de modification.

Étape 5 : Contrôle de la modification

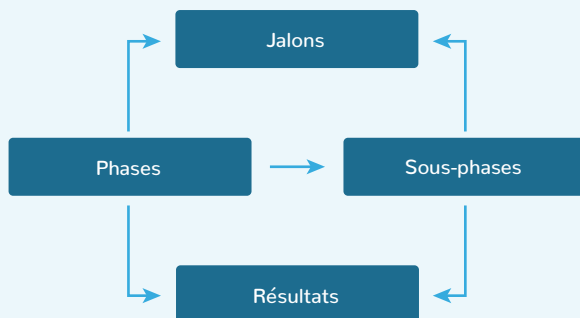
Cette étape consiste à suivre et contrôler les modifications appliquées au projet.

Le registre des modifications est mis à jour en conséquence.

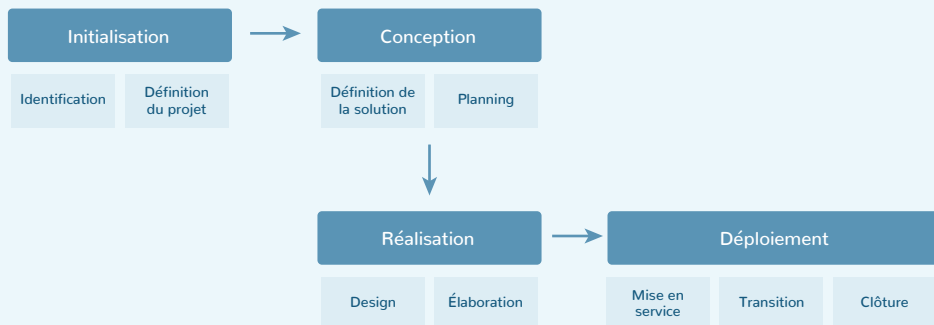
EN RÉSUMÉ

DÉROULEMENT DES PROJETS

STRUCTURE D'UN CYCLE DE VIE



4 PHASES TOUJOURS IDENTIQUES



ACTIVITÉS PROJET TRANSVERSALES

SUIVI OPÉRATIONNEL DU PROJET

GESTION DU CHANGEMENT

GESTION DES RISQUES

GESTION DES MODIFICATIONS

5

Résultats

Ce chapitre décrit en détail les résultats mentionnés dans les chapitres précédents. Les résultats se distinguent de la solution du projet par le fait qu'ils sont des livrables intermédiaires à la solution. Ils sont regroupés selon deux catégories :

- Les résultats « produit » qui définissent la solution ;
- Les résultats « projet » qui décrivent le déroulement et le suivi du projet.

Chaque résultat est associé à la phase du projet durant laquelle il est livré. À la clôture du projet les résultats « projets » sont généralement archivés tandis que les résultats « produit » sont communiqués à l'organisation permanente.

1. Aperçu des résultats du projet

Ce chapitre présente la liste des résultats principaux par phase avec à chaque fois une description ainsi que le rôle du responsable du résultat. Au sein de chaque projet, des résultats additionnels peuvent être définis et d'autres peuvent être laissés de côté – ce choix est sous la responsabilité du chef de projet. Cependant, un certain nombre de résultats sont incontournables pour chaque projet (comme par exemple la proposition de projet).

Des modèles de documents sont proposés pour la plupart de ces résultats.

2. Liste des principaux résultats par phase

2.1 Initialisation

Annnonce de projet

Il s'agit d'une description brève de l'opportunité du projet. Elle décrit le contexte, les principaux objectifs et les délais souhaités pour la mise en œuvre du projet.

L'annonce de projet est la condition préalable à l'élaboration d'une proposition de projet.

Responsable : Donneur d'ordre

Proposition de projet

La proposition de projet est une proposition structurée qui justifie la mise en œuvre d'un projet. Elle met en avant l'objectif du projet, les raisons pour lesquelles le projet a été initié, les bénéfices attendus, les options à considérer, les coûts prévisibles, les risques.

Elle évalue les avantages, les coûts et les risques des différentes options et fournit une justification de la solution privilégiée.

C'est un prérequis nécessaire pour tout lancement de projet vu qu'il s'agit de la base fondée par rapport à laquelle il est décidé si le projet peut être lancé.

Responsable : Donneur d'ordre

Budget du projet

Le document de budget du projet permet de définir le coût potentiel du projet, dans son ensemble, ventilé selon les différentes natures (personnel, équipements, services, etc.) pendant la durée d'exécution du projet, mais également après sa clôture.

La synthèse du budget est intégrée dans la proposition de projet.

Responsable : Chef de projet

2.2 Conception

Kick-Off

La réunion de lancement (Kick-Off) est la première réunion qui réunit tous les acteurs du projet. Elle permet de s'assurer que tout le monde comprend les enjeux du projet.

Elle présente le projet dans son ensemble ainsi que les rôles et responsabilités de chacun.

Responsable : Chef de projet

Description générale de la solution

La description générale de la solution décrit de manière précise les résultats souhaités, sous la forme d'exigences, ainsi que le contexte dans lequel le changement va s'inscrire en y précisant les contraintes éventuelles.

Une exigence peut être définie comme une condition ou une capacité nécessaire à la solution pour résoudre un problème ou atteindre un objectif. Cette condition ou cette capacité doit être assurée par un produit pour satisfaire à un contrat, à une norme, à une spécification ou à d'autres documents imposés formellement.

Responsable : Chef de projet

Work Breakdown Structure (WBS)

La WBS « Work Breakdown Structure » est une méthode de découpage hiérarchique arborescente du projet.

L'objectif est de décomposer le projet en composants plus petits et plus faciles à gérer, tels que les résultats, les lots de travail, les activités et les tâches.

Chaque niveau inférieur comprend des résultats et des travaux plus détaillés.

Cela permet d'avoir une meilleure gestion de projets et de responsabiliser chacune des parties prenantes sur ses tâches.

La WBS est initiée en phase de conception (voire déjà en phase d'initialisation) pour ensuite être détaillée au fur et à mesure de l'avancement du projet afin de disposer d'une vue granulaire sur les résultats à créer et activités à réaliser.

Responsable : Chef de projet

Planning détaillé

Le planning détaillé recense toutes les activités qui devront être réalisées ainsi que les ressources nécessaires afin de les accomplir.

Il est utilisé à divers moments, comme lors d'une réunion de lancement avec le comité de pilotage, pour une présentation plus générale, ou bien comme document de communication. Il permet en outre de vérifier que l'ensemble des parties prenantes impliquées disposent de la même compréhension fine du projet.

Responsable : Chef de projet

2.3 Réalisation

Description détaillée de la solution

La description détaillée de la solution décrit de manière précise la manière dont la solution sera mise en œuvre.

Ce document décrit comment la solution va satisfaire les exigences décrites dans la description générale de la solution.

Responsable : Chef de projet

Plan de déploiement

Le plan de déploiement décrit les mesures et l'organisation nécessaires pour le déploiement de la solution. En font aussi partie l'analyse et la planification des mesures de gestion des modifications de l'organisation, afin de faciliter la transition de l'ancienne situation à la nouvelle.

Responsable : Chef de projet

2.4 Déploiement

Rapport d'acceptation

Le rapport final d'acceptation du projet a pour objet de rassembler, en un seul document, l'ensemble des informations sur les résultats du projet. Il accompagne et complète la demande de clôture du projet.

Il permet de valider les derniers changements qui ont eu lieu dans le déploiement du projet.

En phase de réalisation, des rapports d'acceptation intermédiaires ont déjà pu être produites sur une partie ou la totalité de la solution.

Responsable : Chef de projet

Document de transfert

Le document de transfert permet de résumer le travail à effectuer par l'organisation qui reprend le résultat du projet.

Il permet notamment de transmettre les responsabilités du projet à l'organisation permanente. Il peut également être utile lorsqu'une personne quitte un poste et passe le relais à un nouveau collaborateur.

Responsable : Chef de projet

Bilan de projet

Le bilan de projet recense et analyse objectivement les succès et/ou les difficultés rencontrés et retient toute disposition susceptible d'être prise en compte pour l'amélioration du déroulement des futurs projets (atteintes des objectifs, corrections des écarts, respects des charges et des délais...).

Il se fait avec l'ensemble de l'équipe, à plusieurs étapes du projet, par des évaluations intermédiaires et un bilan final.

Responsable : Chef de projet

3. Résultats transversaux

Le chef de projet est responsable pour l'ensemble des résultats transversaux décrits ci-après.

3.1 Plan de gestion du projet

Le plan de gestion du projet décrit le mode de fonctionnement du projet ainsi que les principales règles relatives aux méthodes, techniques, rôles et utilitaires, qui doivent être définis de manière spécifique au projet. Il rappelle à la fois les informations standards inhérentes à la méthode de gestion de projets et les éléments de gestion spécifiques au projet.

Il sert de référence de base pour tous les participants au projet et est actualisé continuellement par le chef de projet.

3.2 Plan de communication

Le plan de communication est une approche visant à fournir des informations aux parties prenantes. Le plan définit formellement qui doit recevoir des informations spécifiques, quand ces informations doivent être fournies et quels canaux de communication seront utilisés pour transmettre les informations.

On utilise un plan de communication pour faciliter l'échange d'information entre les parties prenantes d'un projet mais aussi pour faciliter la gestion du changement.

Ce document est également important pour que l'ensemble de l'équipe projet connaisse les messages à donner aux différentes parties prenantes afin de pouvoir réaliser une communication cohérente.

3.3 Rapport d'avancement

Le rapport d'avancement du projet sert à l'information périodique sur l'état du projet, son avancement et les prévisions sur la suite de son déroulement. La manière dont s'effectue cette information est réglée dans le plan de gestion du projet. Les exigences de l'organisation permanente en ce qui concerne le contenu et la fréquence des rapports sont prises en compte par le chef de projet.

3.4 Liste de contrôle

La liste de contrôle est subdivisée par jalon du cycle de vie et permet une exécution systématique des vérifications lors du passage d'un jalon.

Avant chaque vérification, le chef de projet complète la liste de contrôle générale par des critères spécifiques au projet.

3.5 Journal de bord du projet

Le journal de bord du projet rassemble l'ensemble des registres permettant au chef de projet de disposer d'une vue précise de la situation et de la direction du projet :

- **Liste des résultats** : liste exhaustive de tous les résultats produits au cours du projet. Que ce soient les résultats « projet » ou les résultats « produit » ;
- **Liste des exigences** : liste des exigences pour permettre au chef de projet d'avoir une vue sur le niveau de couverture des exigences ;
- **Liste des parties prenantes** : liste qui comprend des informations pertinentes sur chaque partie prenante, telles que les coordonnées de contact et l'influence sur le projet. Elle peut également inclure une classification ou une catégorisation de chaque partie prenante ;
- **Liste des risques** : elle contient les résultats de l'analyse qualitative et quantitative des risques et la planification de la réponse aux risques. Elle est utilisée pour identifier, tracer, et répondre à l'évolution des risques et opportunités d'une activité ou d'un projet ;
- **Liste des décisions** : elle détaille toutes les décisions prises, y compris la description du choix de la décision, les objectifs, la cause, l'incidence sur les objectifs, les interventions proposées, les responsables et l'état actuel d'implémentation de la décision ;
- **Liste des incidents et des problèmes** : elle détaille tous les incidents et les problèmes identifiés, y compris la description, la catégorie, la cause, l'incidence sur les objectifs, les interventions proposées, les responsables et l'état actuel d'implémentation ;
- **Listes des demandes de modifications** : elle est utilisée pour suivre et contrôler toutes les modifications apportées au projet. Cela permet de les suivre et de les communiquer au donneur d'ordre et/ou au comité de pilotage du projet pour approbation.

6

Conclusion

Ce document a été élaboré afin de vous donner un aperçu aussi précis que possible sur les principes de la gestion de projets telle qu'elle est entendue dans l'administration étatique luxembourgeoise. La gestion de projets est une composante qui complète les autres initiatives menées dans le cadre de FP2025 afin d'augmenter la maturité organisationnelle des administrations étatiques.

Il incombe à chaque chef de projet d'adapter l'application du référentiel à sa réalité sur le terrain. Il pourra utiliser les éléments du guide qui fournissent une valeur ajoutée concrète pour le projet dans son ensemble, en tenant compte de l'environnement dans lequel le projet évolue, son envergure financière et humaine, sa complexité ou encore le nombre de parties prenantes.

Pour compléter ce guide des formations ainsi que des ressources numériques (modèles de documents, annexes, exemples) sont proposées :

- Les formations sont organisées par l'Institut national d'administration publique et accessible depuis le catalogue de formations ;
- Les ressources numériques sont mises à disposition dans [l'espace collaboratif Quapital](#).

D'autres initiatives compléteront ce guide tels que des communautés de pratique, des formations sur mesure, des accompagnements spécifiques afin de vous assister dans la mise en place d'une organisation projet au sein de votre administration.

Nous vous souhaitons beaucoup de plaisir et de succès dans la réalisation de vos projets !

Ministère de la Fonction publique

10, avenue John F.Kennedy

L-1855 uxembourg

fp2025@mfp.etat.lu