

# 5. Gestion de projet

## 5.1 Introduction

### 5.1.1 La gestion de projet

La gestion de projet recouvre les processus et activités de planification, d'organisation, de motivation et de contrôle des ressources, des procédures et des protocoles en vue d'atteindre des objectifs spécifiques. Un projet comporte un début et une fin et il est destiné à aboutir à un produit, un service ou un résultat. La nature temporaire des projets s'oppose aux opérations habituelles qui sont des activités fonctionnelles répétitives, permanentes ou semi-permanentes permettant d'obtenir des produits ou des services. Dans les faits, les gestions de ces deux systèmes sont souvent sensiblement différentes l'une de l'autre et elles nécessitent donc l'élaboration de compétences techniques et de stratégies de gestion distinctes.

La première difficulté de la gestion de projet réside dans la nécessité de parvenir aux buts et aux objectifs du projet en respectant les limites fixées.

### 5.1.2 Méthodes de gestion de projet

Il existe de nombreuses méthodes différentes de gestion de projet (le Chapitre 13 des présentes directives contient des détails supplémentaires sur les avantages et inconvénients relatifs de chaque approche). L'option retenue par l'administration des douanes dépend en grande partie du type de projet concerné et des ressources disponibles. Nous avons répertorié ci-après une sélection des méthodes de gestion de projet couramment employées.

**PRINCE2®** (PProjects IN Controlled Environments, Projets dans des environnements contrôlés) est une méthode de gestion de projet très fréquemment employée et qui peut être utilisée pour des projets de toutes dimensions. Il s'agit d'une approche axée sur les processus, dans laquelle chaque processus doit produire des composants, des résultats, des tâches et des activités.

Le **Cycle de vie du développement du système** (System Development Life Cycle ou SDLC) est une approche générique de la gestion de projet (analyse des besoins, principes, conception, formation, apport et soutien).

**Objectifs de contrôle pour les technologies de l'information et technologies afférentes** (Objectives for Information and Related Technology ou COBIT) est une méthode relativement récente. Les processus à l'œuvre sont : planification et organisation; acquisition et mise en place; distribution et support; et, enfin, surveillance et évaluation.

La méthode « **Planifier, faire, vérifier, agir** » (Plan-Do-Check-Act ou PDCA) est une approche de base en matière de gestion de projet également appelée « roue de Deming ». Le cycle PDCA comporte quatre phases : identifier et analyser le problème; élaborer et tester des solutions; mesurer l'efficacité de la solution préférée et trouver le moyen de l'améliorer; mettre en œuvre la solution.

La méthode **Six Sigma** repose sur des données statistiques qui permettent d'améliorer le processus et de minimiser les défauts d'un produit ou d'un service.

La méthode **Lean Six Sigma** s'attache avant tout à la rapidité et à la qualité en diminuant le volume des déchets et en supprimant les étapes inutiles.

Le modèle **en cascade (Waterfall)** est utilisé pour le développement de logiciels et comporte sept étapes dont chacune dépend de l'étape précédente. Les étapes sont les suivantes :

- > Définition des besoins;
- > Conception;

- > Mise en œuvre;
- > Intégration;
- > Test;
- > Installation du logiciel ou du processus; et
- > Maintenance du système.

La méthode **Agile Management** repose sur l'implication de l'utilisateur et vise à rendre l'équipe capable de prendre des décisions rapidement pour mettre en œuvre les changements. Agile est un terme générique recouvrant de nombreuses méthodes de gestion de projet, notamment :

- > **Scrum** - Approche globale de développement axée sur des objectifs répétés fixés par le Propriétaire du produit par le biais d'un carnet de produits élaborés par l'équipe de développements, elle-même animée par le Scrum Master.
- > **Extreme Programming** (XP) - Pratiques reposant sur un ensemble de principes et de valeurs en vue de la réalisation d'un objectif de valeur à travers la mise en place de retours d'expérience à tous les niveaux du processus de développement et l'utilisation de ces retours d'expérience aux fins du développement du produit. XP a popularisé les méthodes Test Driven Development (TDD) et Pair programming.
- > **Extreme Manufacturing** (XM) - Méthode agile reposant sur Scrum, Kanban et Kaizen, qui facilite une ingénierie et une conception rapides d'un prototype.
- > **Crystal Clear** - Méthode agile ou légère axée sur la colocation et la communication osmotique.
- > **Kanban** - Cadre de travail léger pour l'amélioration des processus, fréquemment utilisé pour gérer le travail en cours dans le cadre de projets agile. Kanban s'applique en particulier au développement logiciel.
- > **Scrum Ban** - Approche de gestion des projets combinant Scrum et Kanban. Cette méthode emprunte sa souplesse à Kanban et ajoute la structure de Scrum, créant ainsi un nouveau mode de gestion des projets.

Avec la méthode **Rational Unified Process** (RUP), vous pouvez personnaliser le projet, gérer les risques et les exigences mais aussi vérifier la qualité en permanence et contrôler les changements.

**Méthode de la chaîne critique (Critical Chain Project Management ou CCPM)** est une méthode de planification et de gestion de l'exécution des projets, conçue pour gérer les incertitudes propres à la gestion des projets, tout en tenant compte de la limitation des ressources disponibles pour l'exécution des projets. La CCPM repose sur l'application aux projets de la théorie des contraintes. L'objectif est d'augmenter le flux des projets dans une organisation.

### 5.1.3 Fonction des Directives sur la gestion de projet

Chaque méthode de gestion de projet est accompagnée de ses propres consignes. L'OMD ne recommande aucune méthode particulière de gestion de projet. En effet, l'approche choisie dépendra du type et de l'ampleur du projet retenu. Les présentes directives visent à suggérer l'adoption d'une approche générique qui aide à gérer efficacement les projets.

### 5.1.4 Qu'est-ce qu'un projet réussi ?

La réussite d'un projet nécessite de :

- > produire les résultats et les avantages exigés par l'organisation ainsi que par les autres organisations qui sont parties prenantes;
- > créer et mettre en œuvre les résultats attendus répondant aux exigences convenues;
- > terminer le projet dans les délais;
- > ne pas dépasser le budget fixé;
- > impliquer toutes les personnes requises;
- > utiliser au mieux les ressources dans l'organisation et ailleurs;
- > tenir compte des changements dans le fonctionnement de l'organisation;
- > gérer tout risque susceptible d'entraîner un échec;
- > communiquer avec le personnel et autres parties prenantes susceptibles d'être touchées par les changements induits par le projet, et tenir compte de leurs besoins.

### 5.1.5 Les projets sont-ils différents d'autres travaux ?

Les projets diffèrent en ceci du fonctionnement normal de l'organisation :

- > ils ont des objectifs spécifiques visant à amener de nouveaux avantages;
- > ils ont une durée spécifique (un début et une fin);
- > ils peuvent entraîner des changements importants dans le mode de fonctionnement de l'organisation;
- > ils génèrent de nouveaux produits/résultats attendus qui permettront d'obtenir les avantages prévus;
- > ils sont accompagnés d'une organisation de l'encadrement et de dispositions de gouvernance spécifiques et temporaires, pour la durée du projet;
- > ils sont soumis à des risques que l'on ne retrouve généralement pas dans le fonctionnement quotidien de l'organisation;
- > ils impliquent tout un éventail de parties prenantes provenant de différents services de l'organisation voire extérieures à l'organisation; et
- > ils peuvent entraîner le recours à des méthodes et à des approches nouvelles ou peu habituelles.

### 5.1.6 Le Cycle de vie du projet

Pour gérer efficacement le projet, il importe de comprendre quel est le cycle de vie habituel d'un projet. Il conviendra de déterminer comment se déroulent les activités de gestion du cycle de vie et qui précisément est impliqué. L'essentiel des mesures de gestion du projet prises durant le cycle de vie relève de la responsabilité du propriétaire/financeur du projet (également appelé Directeur exécutif du projet (DEP)), et de celle du Responsable de projet. La réussite du projet impose très certainement d'exploiter les compétences et l'expérience de nombreuses autres personnes dans l'organisation, partenaires de l'organisation mais aussi fournisseurs de l'organisation.

Il existe plusieurs modèles de cycles de vie. Certains se divisent en 4 étapes alors que d'autres présentent 5,6 ou même 7 étapes mais ils reposent tous sur les principes essentiels suivants :

- > Les critères et les procédures de prise de décision sont définis pour chaque phase (notamment pour les principaux renseignements exigés et pour les critères d'évaluation de la qualité)
- > Les phases du cycle sont progressives –chaque phase doit être terminée et réussie avant d'entreprendre la suivante; et
- > Le nouveau programme et la définition du projet reposent sur les résultats de la surveillance et de l'évaluation menées dans le cadre d'un processus structuré de retours d'expérience et d'apprentissage institutionnel.

Le « cycle de vie du projet »<sup>1</sup> est une expression employée pour décrire les activités et les procédures de prise de décision mises en œuvre durant le cycle de vie d'un projet (notamment les tâches, les responsabilités et les rôles-clés, les principaux documents et les possibilités de décision). Le cycle de vie du projet permet de garantir que :

- > les projets contribuent aux objectifs politiques essentiels de l'organisation et des partenaires de développement (le cas échéant);
- > les projets répondent à une stratégie arrêtée ainsi qu'aux problèmes véritables des groupes/bénéficiaires ciblés;
- > les projets sont faisables, ce qui signifie que les objectifs peuvent être atteints de manière réaliste, en tenant compte des limites imposées par l'environnement opérationnel et des capacités des organismes chargés de la mise en œuvre; et
- > les avantages découlant des projets sont de toute évidence durables.

Pour contribuer à la réalisation de ses objectifs, la gestion du Cycle de vie du projet :

- > requiert la participation active des principales parties prenantes et vise à promouvoir une appropriation au niveau local;
- > recourt à l'approche du cadre logique (ainsi qu'à d'autres outils) pour contribuer à plusieurs évaluations/analyses essentielles (et notamment des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et des stratégies);
- > intègre à chaque étape du cycle de vie du projet des critères d'évaluation des principales qualités; et
- > nécessite la production de document(s)-clé(s) de qualité (qui contiennent des concepts et définitions communément admises) contribuant à une prise de décision fondée.

---

1 Directives de la Commission européenne concernant la gestion du cycle de vie d'un projet.

L'approche reposant sur le cadre logique est un outil d'analyse de gestion employé aujourd'hui sous une forme ou sous une autre par la plupart des organismes humanitaires multilatéraux et bilatéraux, des ONG internationales ainsi que par de nombreux gouvernements partenaires. Le Chapitre 3 du présent document contient des conseils supplémentaires sur l'élaboration de cadres logiques.

Aux fins des présentes directives, un processus en cinq étapes est décrit ci-après. Les principaux éléments de chacune des étapes sont les suivants :

Schéma 1 - Cycle de vie du projet en cinq étapes

<b>Étape 1</b> Démarrage ▼	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; justifier le besoin d'un projet (résumé du projet)</li> <li>&gt; assurer sa conformité vis-à-vis du plan stratégique/opérationnel</li> </ul>
<b>Étape 2</b> Lancement du projet ▼	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; élaborer un document pour le lancement du projet (et notamment un argumentaire)</li> <li>&gt; prévoir comment dispenser les résultats et avantages demandés</li> </ul>
<b>Étape 3</b> Mise en oeuvre ▼	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; planifier, surveiller et contrôler les travaux</li> <li>&gt; les résultats sont-ils obtenus efficacement ?</li> </ul>
<b>Étape 4</b> Clôture ▼	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; évaluer le projet au regard du document de lancement du projet/de l'argumentaire</li> <li>&gt; veiller à communiquer les leçons apprises</li> </ul>
<b>Étape 5</b> Évaluation ▼	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; examens consécutifs au projet</li> <li>&gt; améliorations potentielles/changements/opportunités détectées</li> </ul>

Des renseignements complémentaires concernant chaque étape du cycle de vie du projet figurent dans les parties concernées du présent chapitre.

### 5.1.7 Gouvernance du programme et du projet

Tous les projets impliquent une gestion de la prise de décision et des relations entre les parties prenantes à différents moments du cycle de vie du projet ainsi qu'à divers niveaux. La prise de décision doit garantir qu'un nouveau projet n'est pas en mesure de démarrer ou de se poursuivre s'il n'est pas :

- > intéressant;
- > viable;
- > d'un coût abordable;
- > d'un bon rapport qualité/prix;
- > planifié et contrôlé; et
- > dans des limites de risque tolérables.

C'est dans le cadre de la gouvernance que sont prises de telles décisions. Les dispositions prévues en matière de gouvernance pour le projet doivent être conçues dès le début du projet. Généralement, elles se présentent sous la forme d'un mélange sur mesure d'exigences de base émanant de l'organisation et de toutes dispositions spécifiques répondant aux besoins d'un projet particulier. L'adaptation sur mesure dépend de facteurs comme les avantages prévus, les coûts, le caractère urgent, la complexité, les risques induits et le type/la quantité de parties prenantes.

### 5.1.8 Ce qu'implique la gouvernance du projet

La gouvernance du projet offre un cadre permettant de gérer le projet, qui doit couvrir les aspects suivants :

- > justification du projet au début et durant son déroulement;
- > mise en place d'une organisation appropriée de gestion;
- > mise en place d'un cadre pour la prise de décision (rôles/responsabilités/autorités);
- > préparation de plans suffisamment détaillés et mis à jour si nécessaire;
- > mise en œuvre d'une stratégie de gestion des parties prenantes;
- > mise en place d'une stratégie de gestion de la qualité;
- > mise en place et exploitation d'un régime de contrôle et de surveillance du projet;
- > gestion des incertitudes (menaces et opportunités); et
- > gestion des problèmes et des changements.

Le cadre de gouvernance de base est mis en place au début du projet et entraîne une première décision afin de déterminer s'il convient ou non de donner suite à la proposition décrite dans le résumé du projet. Cette décision est prise par le Directeur exécutif, avec le soutien éventuel de certaines des principales parties prenantes du projet réunies dans un Conseil de projet. C'est le point de départ officiel du projet.

### 5.1.9 Une gestion de projet proportionnelle au projet

Chaque projet doit faire l'objet d'un examen spécifique pour déterminer comment les présentes directives peuvent s'appliquer au mieux. Pour prendre une décision et choisir le degré d'application des présentes directives, il sera tenu compte des facteurs suivants :

- > l'importance du projet pour l'organisation et/ou pour les partenaires qui en bénéficient;
- > la valeur des avantages attendus du projet;
- > le degré de risque pris;
- > la durée vraisemblable;
- > le volume de travail nécessaire pour le mener à bien;
- > la complexité du projet;
- > son coût potentiel;
- > les exigences pluridisciplinaires;
- > l'origine du financement;
- > le niveau d'incidence sur les différentes parties de l'organisation et au-delà de l'organisation; et
- > la nécessité d'impliquer au projet des fournisseurs externes et des organisations partenaires.

## 5.2 Étape 1 : commencer un nouveau projet

### 5.2.1 Objet

Le projet débute lorsque le Directeur exécutif décide de prendre la responsabilité d'une nouvelle initiative et que la forme la plus intéressante possible que pourrait prendre cette initiative est le projet. L'élément déclencheur peut provenir de la planification opérationnelle, de l'extérieur (par exemple, une nouvelle législation, des accords internationaux, une exigence de conformité) ou de la détection d'un problème important qui ne saurait être traité dans le cadre d'un processus de routine.

La décision est prise au vu des renseignements recueillis et consignés dans un résumé de projet. En somme, le résumé du projet indique pourquoi le projet est nécessaire, les résultats auxquels il doit parvenir et les personnes qui doivent y être impliquées. Il n'existe pas de méthode définie pour le début d'un projet. De fait, cela dépend de la taille et de la complexité des travaux ou encore, par exemple, du fait qu'une étude de faisabilité ait déjà été réalisée sous quelque forme que ce soit.

La phase de démarrage du projet prend fin lorsque toutes les parties intéressées estiment que le mandat du projet est bien défini et compris, à savoir :

- > les raisons justifiant le projet;
- > les avantages attendus et les bénéficiaires;
- > la portée du projet -ce qu'il recouvre et ce qu'il ne recouvre pas;
- > les objectifs du projet - réalisables et mesurables;
- > le contexte;
- > les contraintes à prendre en compte durant le projet;
- > les suppositions;
- > les risques connus;
- > les dépendances vis-à-vis d'autres projets/activités/décisions;
- > les parties prenantes (internes et externes);
- > les résultats attendus;
- > le délai estimé;
- > les ressources requises estimées; et
- > les leçons apprises à partir de projets similaires et/ou de personnes ayant réalisé des projets similaires.

### 5.2.2 Le résumé du projet

Le résumé du projet est une description initiale par écrit des réalisations attendues pour le projet et des étapes à suivre pour parvenir aux objectifs fixés. C'est sur ce résumé que repose l'accord entre le Directeur exécutif et le Responsable de projet/l'équipe et que sont approuvées toutes les avancées du projet permettant d'entreprendre une planification plus détaillée.

### 5.2.3 Comment utiliser le résumé du projet

Au départ d'un projet, un mandat est confié (le simple envoi d'un courrier électronique est souvent suffisant à cet égard) par un cadre supérieur indiquant quelles sont les exigences. Suite à de nouveaux échanges de vues et à un examen sur la manière dont il convient de parvenir aux objectifs, il est utile de consigner ces données dans un résumé de projet afin de s'assurer de l'adhésion des cadres dirigeants et des parties prenantes et ce, avant d'engager des ressources ou des frais importants.

Il convient de renseigner toutes les parties du résumé afin de s'assurer que tous les principaux domaines ont fait l'objet d'une réflexion et que les parties prenantes adhèrent vraiment au projet.

L'approbation du résumé du projet marque le démarrage officiel du projet. C'est le moment où le Directeur exécutif/les membres du Conseil de projet doivent confirmer :

- > qu'ils comprennent le mandat fixé et qu'ils y souscrivent;
- > qu'ils sont disposés et capables de consacrer leur temps pour le projet;
- > qu'ils sont disposés à s'approprier conjointement le projet; et

- > qu'ils sont disposés à fournir au responsable de projet le temps et les ressources nécessaires pour planifier le projet en détail et produire le document pour le lancement du projet.

Le niveau de formalité de ce contrôle est variable. Les membres du Conseil de projet ou le Directeur exécutif peuvent autoriser par courrier électronique le Responsable du projet à passer à l'étape de lancement du projet. Sur un grand projet, le courrier électronique peut être utilisé pour se rencontrer (peut-être qu'une première rencontre pourrait regrouper tous les acteurs du projet dans une même pièce) et s'assurer d'une compréhension et d'un engagement identiques vis-à-vis du projet.

## 5.2.4 Contenu

Le résumé du projet devra couvrir les principaux domaines concernés par le projet, tels que répertoriés dans le paragraphe 5.2.1.

## 5.2.5 Élaborer un résumé de projet adapté au contexte du projet

Le résumé du projet offre des données détaillées sur les résultats attendus du projet. Il devrait être élaboré tôt dans le cycle de vie du projet et produit par le Responsable du projet sous la direction du Directeur exécutif du projet.

Dans le cas de petits projets, il s'agira d'un document très court, dont chaque partie comportera quelques phrases seulement. Des projets plus conséquents peuvent nécessiter des détails supplémentaires afin d'en couvrir et d'en percevoir toute la portée et la complexité.

Si le projet est destiné à être bref, qu'il est bien défini et qu'il est absolument certain qu'il aura lieu, il peut se révéler pertinent de passer directement à l'élaboration du document pour le lancement du projet (voir Étape 2 : Lancement du projet) après une brève phase de démarrage mais en s'affranchissant de l'étape intermédiaire du résumé du projet.

## 5.2.6 Que signifie le terme « portée » d'un projet ?

Définir la portée d'un projet requiert :

- > de s'assurer que les limites entre ce projet et les autres projets sont bien comprises;
- > de s'assurer que les activités sont clairement définies et décidées; et
- > de créer une base pour contrôler les modifications ultérieures.

Le fait de discuter et de décider de la portée avec les parties prenantes lors du démarrage du projet constitue un moyen utile de gérer les attentes de ceux qui ont du mal à distinguer les éléments qu'un projet « doit produire » des éléments qu'il « serait bien » que le projet produise. Un atelier de démarrage du projet peut se révéler efficace à cet égard.

## 5.2.7 Fixer les objectifs du projet

La définition des objectifs est un préalable pour les dirigeants à tous les niveaux d'une organisation. Elle permet aux parties intéressées/prenantes de s'entendre au début d'un travail :

- > Pourquoi réalisons-nous ce travail ?
- > Quelles sont les tâches à faire pour accomplir le travail ?
- > Comment savoir que le travail a été dûment réalisé ? et
- > Dans quel délai les travaux doivent-ils être réalisés ?

Les objectifs seront fixés avec des niveaux de détail et de mesurabilité qui augmenteront à mesure que l'on passe de déclarations de missions d'un niveau élevé à des objectifs de tâches assignés à une personne faisant partie de l'équipe du projet. Des exemples de niveau sont fournis dans le schéma n° 2 ci-dessous.

Schéma 2 - Hiérarchies possibles des objectifs

<b>Mission et objectifs de l'organisation</b>	> Quelle est/quelles sont la mission/les buts de l'organisation et les cibles afférentes ?
<b>Plan opérationnel</b>	> Qu'est-ce que l'organisation a l'intention de faire dans un délai particulier pour contribuer aux buts/objectifs les plus élevés de l'organisation ?
<b>Objectifs du projet</b>	> Quels sont les résultats concrets et les avantages qui devraient être obtenus et dans quel délai, compte tenu des bases définies ?
<b>Objectif de travail</b>	> Quels résultats doivent être produits et acceptés comme adaptés au projet, et dans quel délai ?
<b>Objectif de l'équipe</b>	> Quels résultats attendus doivent avoir été produits puis soumis à un contrôle qualité positif, et dans quel délai ?
<b>Objectif individuel</b>	> Quels travaux contribuant à la création d'un résultat attendu doivent avoir été dûment réalisés, et dans quel délai ?

### 5.2.8 Définir les avantages

Les avantages qui doivent résulter du projet doivent être définis dans des termes qui pourront autant que possible être mesurés et arrêtés avec ceux qui en bénéficieront après le projet. Les avantages souhaités doivent être définis lors de la phase de démarrage du projet, au terme de débats avec le Directeur exécutif et les parties prenantes au projet. Puis, au moment de l'élaboration de l'argumentaire (phase de lancement), les avantages doivent être indiqués sous la forme d'objectifs quantifiés à réaliser dans un délai précis et le plan de projet doit être produit conjointement.

### 5.2.9 Types d'avantages

Certains avantages découlant directement du projet seront concrets, quantifiables et réalisables :

- > respect de la nouvelle législation;
- > dépenses évitées ou réduction des coûts;
- > diminution du nombre des erreurs commises au travail;
- > réduction du volume des efforts nécessaires pour assurer le suivi des réclamations; et
- > amélioration de l'efficacité des contrôles et des facilitations.

Il est également possible de déterminer des avantages « immatériels » - difficiles à quantifier et à mesurer :

- > amélioration du moral des employés;
- > amélioration de l'image de l'organisation.

Pour chacun des avantages requis, il peut y avoir plusieurs valeurs mesurées, ce qui vous offre la possibilité de fixer des objectifs ciblés pour le projet.

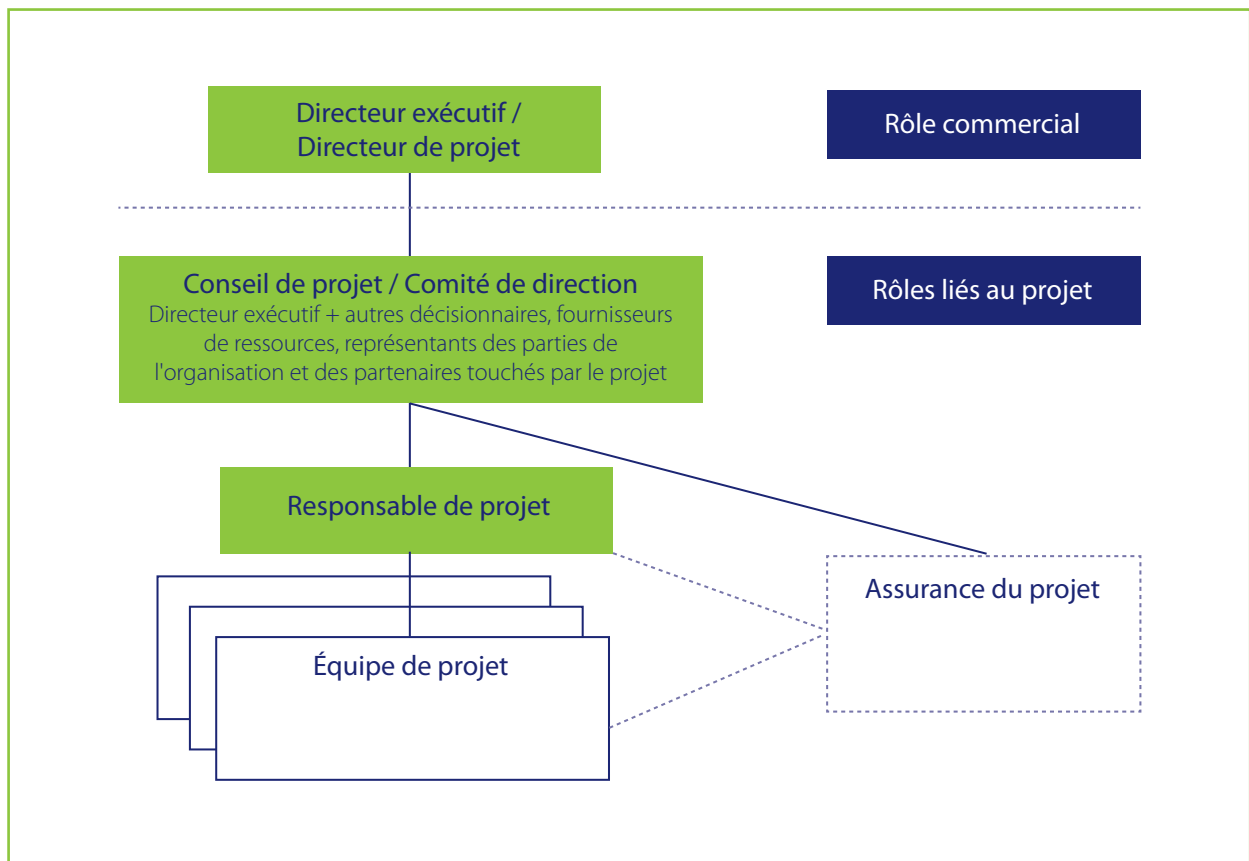


## 5.2.10 Conception de l'organisation du projet

Chaque projet peut disposer de sa propre structure de gestion, qui est définie dès le départ, puis assimilée ou supprimée à la fin. La définition des rôles de gestion, des responsabilités, des relations et des pouvoirs forment la base des dispositions applicables au projet en matière de gouvernance. Veuillez noter que, selon toute vraisemblance, l'utilisation d'une structure de gestion existante ne sera ni suffisante ni appropriée pour gérer le projet sauf, peut-être, dans le cas d'une tâche minime gérée par une seule unité et n'ayant aucune incidence externe.

La structure d'organisation suivante, basée sur le modèle PRINCE2®, peut servir de point de départ pour concevoir l'organisation. D'autres approches peuvent être employées mais toutes partent des mêmes grands principes.

Schéma 3 – Structure de l'organisation



Un projet bien conçu passe par une sélection des personnes appropriées, présentant les compétences requises et les niveaux attendus de pouvoir. Ainsi, une fois approuvé, le projet peut avancer en faisant appel le moins possible aux acteurs en dehors de la structure d'organisation du projet, si ce n'est pour gérer des situations exceptionnelles qui ne relèvent pas de la compétence du Directeur exécutif du projet. En matière d'organisation de projet, il n'existe pas de modèle unique qui s'appliquerait à toutes les situations.

La conception de structures choisies et l'obtention de l'accord de chacun pour endosser le rôle qui lui échoit prennent du temps et peuvent nécessiter de nombreuses négociations/discussions avec les responsables au niveau de la direction.

### 5.2.11 Les rôles-clés (Voir Annexe A pour plus de détails)

Le **Directeur exécutif** est le propriétaire du projet chargé et responsable, en dernier recours, du rendu du projet. Il n'est pas un simple dirigeant : il joue en effet un rôle actif en tant que membre de l'équipe chargée de la gestion du projet.

Si le projet implique plusieurs organisations qui collaborent ensemble et/ou a une incidence transversale, le pouvoir décisionnaire pourra être partagé par plusieurs personnes. Dans ce cas, être amené à constituer un Conseil de projet dont le Président sera le Directeur exécutif du projet peut constituer une solution.

Le **Conseil de projet** devrait inclure les membres suivants :

- > Le Directeur exécutif qui représente les intérêts « commerciaux » de l'ensemble de l'organisation chargée du financement
- > le(s) représentant(s) des cadres dirigeants dans les domaines qui subiront les effets du projet et devront adopter des changements;
- > le(s) représentant(s) des cadres dirigeants dans l'/les organisation(s) chargée(s) de concevoir, construire et mettre en œuvre la solution répondant aux nécessités opérationnelles.

Les membres du Conseil de projet doivent décider de la manière dont ils s'assureront de l'intégrité des aspects du projet dont ils sont responsables. La nomination de personne(s) dotée(s) des compétences requises pour l'**Assurance du projet** pourrait se révéler nécessaire à cet égard.

Le Directeur exécutif et les autres membres du Conseil de projet doivent s'assurer que le projet dont ils sont responsables est planifié, organisé et contrôlé comme il se doit.

Ils peuvent décider de déléguer la responsabilité de l'assurance du projet à une ou plusieurs personnes. Ce choix présente deux avantages. Une personne/équipe qualifiée ou compétente peut ainsi revoir en détail les plans de projet, les rapports sur l'état d'avancement du projet et les contrôles de la qualité du projet. Par ailleurs, le Directeur exécutif et les membres du Conseil peuvent s'occuper de questions de gouvernance ou de questions organisationnelles plus larges ou transversales. Dans un projet, l'assurance du projet est généralement une fonction à temps partiel.

Le **Responsable de projet** est chargé au nom du Directeur exécutif de l'exécution quotidienne du plan de projet mais aussi du traitement des questions susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation du plan.

## 5.3 Étape 2 : Lancement du projet

Lors du lancement du projet, il s'agit de mettre en place le socle nécessaire à la gestion du projet en reprenant l'objet et la raison d'être du projet tels qu'ils sont décrits et entendus dans le résumé du projet, puis vous complétez ces données en décrivant de manière détaillée comment et quand le projet sera mis en œuvre, mais aussi qui assurera cette mise en œuvre. Toutes ces informations figurent dans un Document de lancement du projet.

### 5.3.1 Objet du document de lancement du projet

La fonction de ce document est de fournir les renseignements attendus par les cadres dirigeants et par les parties prenantes afin qu'ils soient en mesure de s'engager à partir des ressources et des délais proposés. Il s'agit en quelque sorte d'un « contrat » entre le Responsable du projet et le Directeur exécutif/Conseil du projet qui détermine comment va se dérouler le projet.

Le document de lancement du projet contient une proposition détaillée à l'aune de laquelle le succès du projet peut être évalué. C'est pourquoi le document de lancement du projet part du résumé du projet et définit en détail comment le projet sera élaboré et comment il sera exécuté. Il permet une compréhension plus fine des coûts et des avantages du projet, notamment en ce qui concerne les ressources, les risques et les délais nécessaires pour une exécution réussie.

### 5.3.2 Comment est utilisé le document de lancement du projet

Le document de lancement du projet est présenté au Directeur exécutif/Conseil de projet, de manière à pouvoir prendre en compte les points de vue des principales parties prenantes. Cette étape est essentielle pour s'assurer de l'engagement et de l'adhésion aux résultats proposés de l'ensemble des parties intéressées. L'acceptation du document de lancement du projet marque le départ de l'étape suivante du projet, durant laquelle les équipes sont regroupées afin d'assurer l'exécution du projet dans les délais convenus et ce, sous la responsabilité du Directeur exécutif. Il est possible que l'analyse détaillée entreprise pour le document de lancement du projet fasse apparaître des coûts ou des risques plus importants que prévus, entraînant l'annulation du projet.

### 5.3.3 Élaborer le document de lancement du projet

Le document de lancement du projet a pour unique objet de décrire comment le projet sera exécuté et géré. Il offre une actualisation des données du résumé du projet sous tous ses aspects mais contient notamment des détails sur :

- > les responsabilités et les rôles de chacune des équipes du projet, et notamment des membres à temps partiel (qui fait quoi);
- > un plan d'activité (par exemple un diagramme de Gantt) qui précise quand chaque résultat attendu doit être réalisé (qui fait quoi, et à quel moment). C'est ici que sont indiqués les éléments interdépendants et les faits marquants;
- > une évaluation des risques actualisée, indiquant la probabilité pour que le risque survienne et son impact, contenant en outre des plans de réduction des risques et des dispositions en cas d'urgence;
- > une mise à jour de l'analyse coûts/avantages, sous la forme notamment d'un plan détaillé des ressources et d'un calendrier précis (les ressources et les délais ont souvent une incidence directe l'un sur l'autre);
- > un plan de gouvernance précisant comment le projet sera surveillé et contrôlé en termes de point de décision, rapport et cycle de rapport, et établissant notamment si les mises à jour s'effectuent de manière exceptionnelle ou permanente; et
- > un plan de communication pour commencer à déterminer comment le projet sera évoqué auprès de différents publics, dont la presse, si nécessaire.

Lors de la définition d'un nouveau projet, il est souvent intéressant d'organiser un atelier de planification du projet réunissant des représentants des différents secteurs de l'organisation (et des organisations partenaires, le cas échéant) touchés par le projet. Cette précaution permet d'accélérer le processus et garantit que toutes les parties intéressées se rencontrent assez tôt dans le cycle de vie du projet, conviennent ensemble des réalisations auxquelles le projet devrait aboutir et définissent la manière d'y parvenir. Les alinéas ci-dessus peuvent constituer autant de points à l'ordre du jour de l'atelier.

Le document de lancement du projet doit décrire l'organisation de la gestion du projet ainsi que les parties prenantes intéressées aux résultats du projet.

### 5.3.4 Argumentaire

Les argumentaires présentent les raisons justifiant d'avoir entrepris un projet, sur la base des coûts de développement et des avantages prévus. Ils constituent une évaluation initiale des différentes options disponibles, jouent un rôle moteur dans les processus décisionnels et sont utilisés en permanence pour aligner les progrès du projet sur les objectifs opérationnels de réalisation.

### 5.3.5 Utiliser l'argumentaire

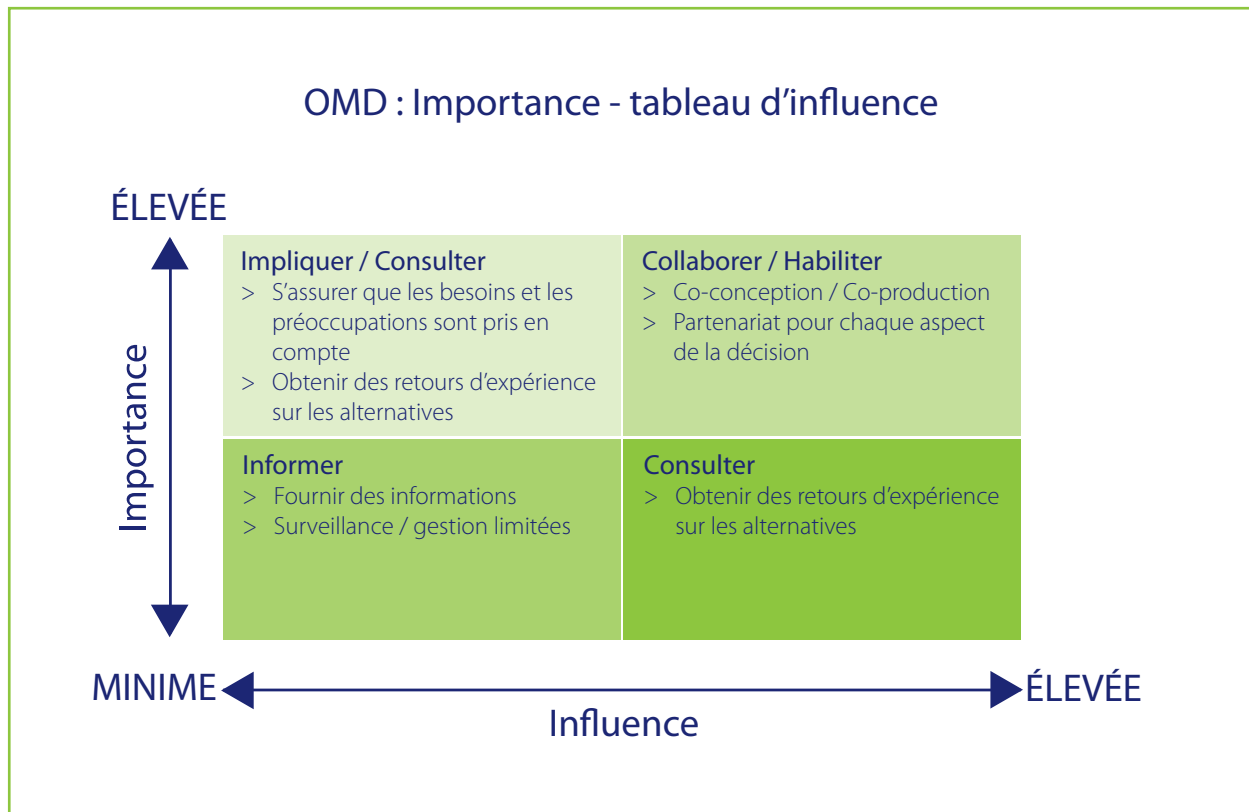
- > **Durant le projet** : l'argumentaire doit être mis à jour pour tenir compte des coûts réels supportés et de toute modification dans les coûts et avantages prévus. Ces informations peuvent être utilisées par le Directeur exécutif/Conseil de projet pour déterminer si le projet demeure viable et pour prendre les décisions qui s'imposent en conséquence.
- > **Lors de la clôture du projet** : l'argumentaire actualisé doit être transmis à quiconque va être chargé à long terme de fournir les avantages (par défaut, le Directeur exécutif).
- > **Lors de l'étape d'évaluation** : l'argumentaire peut servir de données de base pour mesurer les avantages réellement obtenus et influencer sur toute prise de décision qui en découle. Un Plan de réalisation des avantages devrait être utilisé pour déterminer ce que devrait être chaque avantage, comment et quand il devrait être mesuré et qui en est responsable.

### 5.3.6 Analyse et gestion des parties prenantes

Pour une bonne gestion des relations des parties prenantes, il conviendra :

- > d'identifier les parties prenantes;
- > d'analyser leurs attitudes vis-à-vis du projet et leurs besoins potentiels d'implication dans le projet. Il sera peut-être utile de résumer ces données dans un tableau d'influence des parties prenantes (voir le Schéma 4);
- > de mettre en place une stratégie de gestion des parties prenantes, garantissant l'adoption d'une approche cohérente, pertinente et rentable durant tout le projet (cette stratégie pourra être formalisée en tant que stratégie de gestion des parties prenantes);
- > de déterminer quelles sont les approches possibles en matière d'implication auprès de chaque partie prenante, de gestion des relations et de communication (mutuelle) avec ces parties prenantes;
- > de choisir les approches qui se révéleront probablement rentables, proportionnées et d'un coût modéré; puis, les incorporer au plan du projet en leur affectant les ressources appropriées et en prévoyant les activités correspondantes; et
- > d'exécuter le plan, veiller à son efficacité et le revoir, si nécessaire.

Schéma 4 - Tableau d'influence des parties prenantes



Pour chacune des parties prenantes, il convient de se demander :

- > Quel est son intérêt dans le projet ?
- > Quelle est son importance dans le projet ?
- > Quelle est son incidence sur le succès ou l'échec du projet ?

Des modifications auront-elles des répercussions sur certaines choses comme :

- > Leur façon de travailler (à travers, par exemple, de nouveaux processus, de nouvelles informations ou de nouvelles technologies) ?
- > Leurs attitudes (vis-à-vis par exemple des usagers, des fournisseurs, des employeurs, du public) ?
- > La rapidité/productivité de leur travail ?
- > Les personnes avec lesquelles ils travaillent et/ou ils communiquent ?
- > Leur niveau de responsabilité/d'autorité ?
- > Le calendrier ou la durée des événements durant leur journée ouvrée ?
- > L'environnement de travail ou le(s) lieu(x) où ils travaillent ?
- > Les aspects du projet sur lesquels ils pourraient être amenés à influencer d'une manière ou d'une autre ?
- > Les pouvoirs dont ils disposent pour influencer sur le projet d'une manière ou d'une autre ?
- > Leur position (favorable ou non) vis-à-vis du projet ?

Déterminer :

- > Parmi les parties prenantes, qui est le point de contact au quotidien et qui, dans le projet, est chargé de gérer la relation avec les parties prenantes ?
- > Au sein de l'organisation/du service de la partie prenante concernée, à qui convient-il de s'adresser pour les questions qui ne peuvent être prises en charge dans le cadre d'une gestion quotidienne ? Qui, dans le projet, a la possibilité d'en décider ?
- > Quels sont les aspects du projet qui intéressent tout particulièrement une partie prenante ?

*Exemple – l’Autorité ghanéenne chargée des recettes fiscales a mis en place une Stratégie d’implication des parties prenantes, qui permet d’identifier l’ensemble des parties prenantes internes et externes. Cette stratégie a été élaborée au moyen d’un tableau d’influence des parties prenantes.*

### 5.3.7 Planification du projet

Sans une planification soignée, les objectifs du projet ne seront vraisemblablement pas atteints. Dans le cas d’un petit projet, on peut définir au moyen d’un plan la totalité des travaux et des ressources nécessaires pour ces travaux. Pour les projets plus grands, la planification s’effectue à différents niveaux de détail et à différents moments. Pour tous les types et toutes les tailles de projets, il faut être prêt à planifier de nouveau, comme le montre l’expérience.

### 5.3.8 Contenu du plan de projet

Le Plan de projet contient généralement les éléments suivants :

- > la description du plan (une brève description de l’objet du plan et de ce qu’il recouvre)
- > les exigences préalables (ce qui doit être mis en place pour que le plan réussisse)
- > les dépendances externes (par exemple, les engagements nécessaires de la part d’organismes extérieurs)
- > les hypothèses de planification (par exemple, disponibilité de ressources)
- > un diagramme de Gantt/ à barres montrant les étapes et/ou les activités
- > un budget financier - dépenses prévues
- > les exigences de ressources (par exemple, dans un tableau produit au moyen d’une feuille de calcul d’un outil de planification du projet)
- > les ressources spécifiques demandées/attribuées.

### 5.3.9 Étapes de la planification

La planification doit s’effectuer dans l’ordre indiqué mais, à l’exception des plans les plus simples, certaines étapes voire toutes les étapes devront être répétées.

- > Veiller à ce que les résultats attendus du projet, sa portée, ses objectifs, les contraintes et les suppositions qui l’accompagnent ainsi que l’objet et le niveau de détail du plan soit bien compris;
- > Définir les résultats attendus du plan;
- > Indiquer quelles sont les activités nécessaires pour développer les résultats attendus;
- > Mettre les activités dans un ordre logique en tenant compte des interdépendances;
- > Produire une estimation des ressources nécessaires (en termes de personnes, compétences, travail, fonds et autre éléments requis pour mener à bien chaque activité);
- > Estimer la durée pour chaque activité (par exemple, durée écoulée);
- > Établir un calendrier des travaux à partir de la date de départ prévue;
- > Définir les points de décision et de contrôle de l’évolution de la gestion du projet;
- > Définir et traiter les risques et les incertitudes;
- > Fournir une description détaillée du plan; et
- > Obtenir l’accord pour appliquer le plan.

*L’Annexe B contient une liste de vérification détaillée de la planification.*

### 5.3.10 Approuver le document pour le lancement du projet

À la fin de l’étape de lancement et avant de commencer l’étape de mise en œuvre, qui est coûteuse et nécessite beaucoup de ressources, le Directeur exécutif/Conseil de projet doit déterminer s’il est en mesure :

- > d’adopter le document pour le lancement du projet; et
- > de confier au responsable du projet les pouvoirs nécessaires pour la phase d’exécution du projet.

### 5.3.11 Méthode d'approbation du document pour le lancement du projet

Le Directeur exécutif/Conseil de projet doit choisir un moyen d'approuver le document pour le lancement du projet. La méthode retenue peut être formelle (réunion du Directeur exécutif/Conseil de projet). Une approche moins formelle, par courrier électronique ou par correspondance, peut parfois se révéler suffisante.

### 5.3.12 Gestions des risques - éviter les pièges et gérer les possibilités

Toute incertitude qui représente une menace pour le projet est considérée comme un risque. Il s'agira de veiller essentiellement à réduire la probabilité de survenue d'événements qui pourraient mettre un terme au projet. Afin de gérer et de réduire les risques, il faudra d'abord les identifier, évaluer la probabilité de leur survenue et estimer l'incidence qu'ils pourraient avoir sur le projet. L'identification et la prise en compte des risques font partie intégrante de la gestion de projet et de la réussite du changement.

### 5.3.13 Processus de gestion des risques

- > **Identification des risques** - les risques devraient être directement liés aux objectifs du projet et définis par l'ensemble de l'équipe dirigeant le projet ainsi que par les principales parties prenantes au projet. La gestion des risques désigne la capacité à identifier et à gérer les incertitudes liées à la réalisation des objectifs et non à gérer des problèmes permanents. Le fait de s'attaquer uniquement aux problèmes peut conduire à jouer les pompiers en permanence. Inscrivez les données détaillées dans un carnet de bord/registre des risques.
- > **Évaluation des risques** - en cas de survenue, quel serait l'impact de chacun des risques ? Quelle incidence auraient-ils sur les avantages, la durée, le coût, la qualité, la réputation, les personnes, etc. Dans quelle mesure ces risques pourraient-ils réellement se produire ? La probabilité et l'impact peuvent être notés, en utilisant par exemple une échelle Élevée/Moyen/Bas. Un profil de risque pourrait servir à illustrer le modèle général de risque encouru.
- > **Niveau de priorité des risques** - quel est le niveau de priorité de chaque risque ? Il convient de distinguer le caractère urgent d'un risque et son importance. Les risques urgents doivent donc être traités rapidement, les risques importants seront traités de manière complète.
- > **Planification de la gestion des risques** - y a-t-il une stratégie visant à réduire les risques identifiés et à éviter l'échec du projet ? Quelles mesures et quelles ressources sont nécessaires pour réduire l'incidence et/ou la probabilité de survenue du risque ? Il pourrait être utile de se pencher sur ces questions.
- > **Planification et affectation des ressources** - les mesures décidées doivent être incorporées au plan du projet. S'il a été décidé d'accepter un risque particulier sans prendre de mesures, peut-être devrez-vous en informer les parties prenantes.
- > **Surveillance des risques** - durant tout le cycle de vie d'un projet, il convient d'examiner chaque risque ainsi que l'exposition générale du projet aux risques. Le cas échéant, si les circonstances changent, les actions nécessaires pour réduire les risques doivent être modifiées ou il doit être envisagé de revoir l'argumentaire ou les suppositions de départ du projet.

Le Chapitre 3 du présent Recueil décrit les risques stratégiques et le Recueil de l'OMD sur la gestion des risques offre des orientations aux fins de la gestion des risques dans le contexte douanier.

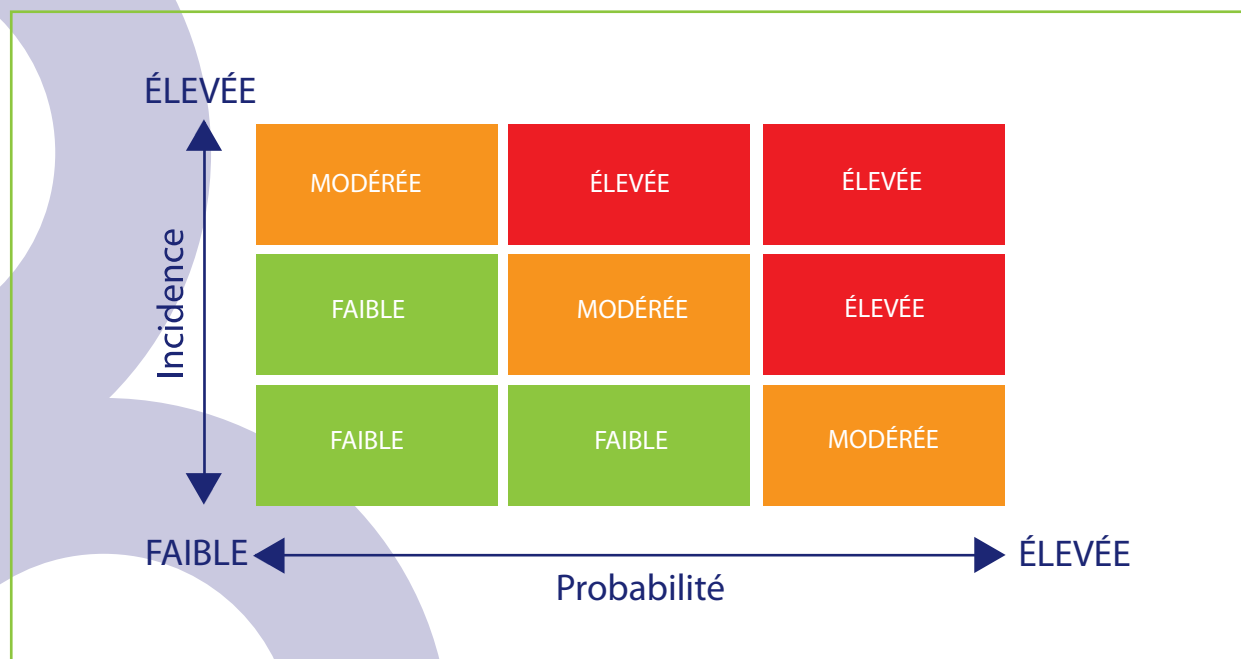
### 5.3.14 Descriptions des risques et des actions

Dans le cas de petits projets, la gestion des risques peut se présenter sous la forme d'un processus informel et le responsable de projet peut se contenter de consigner les risques et les mesures proposées à cet égard dans le document pour le lancement du projet ainsi que dans les rapports ultérieurs du Directeur exécutif/Conseil de projet.

Dans le cas de projets moyens, un registre des risques de base devrait être mis en place pour aider à enregistrer, gérer, suivre à la trace et communiquer les risques et les mesures de réduction.

Dans le cas de grands projets, il est souvent raisonnable d'organiser un atelier sur les risques impliquant les principales parties prenantes. Cet atelier permettra donc la création d'un registre complet des risques pour toute la durée de vie du projet.

La probabilité et l'incidence des risques peuvent être évaluées sur un feu de signalisation (Rouge, Orange, Vert) où la valeur Rouge y est par exemple la plus élevée.



Il serait également peut-être utile de suivre également le statut de chaque risque et de concentrer en priorité le travail de gestion sur les risques les plus graves ou sur ceux dont la gravité tend à croître. Cela permettra aussi d'éviter toute débauche inutile d'énergie sur des risques qui ne constituent plus une menace. Les catégories de statuts retenues sont les suivantes :

- > Ouvert : risques identifiés mais aucune mesure n'a été adoptée.
- > Activé : des mesures ont été arrêtées et les responsabilités sont attribuées.
- > Fermé : le risque n'est plus une menace pour ce projet.
- > En hausse : la probabilité et/ou l'incidence sont en hausse depuis le dernier examen du risque.
- > En baisse : la probabilité et/ou l'incidence sont en baisse depuis le dernier examen du risque.
- > Problème : le risque est devenu une réalité et constitue à présent un problème de gestion directe.



## 5.4 Étape 3 : mise en œuvre du projet

### 5.4.1 Objet

Cette étape du projet a pour objet de :

- > produire des résultats, réaliser l'objet/les objets et contribuer efficacement à l'objectif général du projet;
- > gérer efficacement les ressources disponibles; et
- > surveiller les progrès et en rendre compte.

L'Étape 3 du cycle de vie du projet est, à bien des égards, l'étape déterminante car c'est là que sont produits les avantages prévus. Par conséquent, toutes les autres étapes du cycle contribuent à la réalisation de celle-ci.

### 5.4.2 Contrôler - la clé de la réussite

Afin d'être en mesure d'apprécier comment fonctionne le contrôle du projet, il importe de comprendre que, malgré tous les efforts consacrés à l'élaboration d'un plan et à l'implication dans ce plan, il y a peu de chances pour que le projet qui en découle soit précisément conforme au plan d'origine.

Cela ne signifie pas que la non-réalisation des objectifs du plan soit vraisemblable ou probable. Au contraire, il s'agit de se montrer très confiant s'agissant de la capacité à réaliser ces objectifs et à appliquer le plan pleinement, en temps voulu et dans les limites budgétaires fixées.

Le plan décrit ce que la douane souhaiterait faire mais il ne modélise que l'un des multiples itinéraires possibles entre l'endroit présent et l'endroit souhaité. Dans les faits, votre projet prendra un itinéraire différent de celui qui figure sur votre plan.

L'intérêt du plan, c'est qu'il constitue une base de comparaison pour évaluer les réalisations, la durée et le coût effectifs tout en déterminant l'ampleur des écarts par rapport au plan d'origine ce qui permet, le cas échéant, de corriger le tir.

Le contrôle nécessite donc de disposer d'un plan grâce auquel il sera possible de surveiller les progrès réalisés et, par conséquent, d'agir si le plan d'origine n'est pas respecté. Contrôler revient ainsi à enchaîner régulièrement et fréquemment les trois actions suivantes :



### 5.4.3 Création d'un environnement approprié pour le contrôle

Les principaux éléments requis aux fins du contrôle sont les suivants :

- > un processus de surveillance et de gestion des progrès ainsi que de l'usage des ressources;
- > le pouvoir d'agir, explicitement accordé par les responsables du projet (à savoir, le Directeur exécutif/Conseil de projet); et
- > un Plan de projet.

Si vous ne disposez pas de tous ces éléments, il n'y a pas vraiment lieu de poursuivre le projet.

#### 5.4.4 Diviser le projet en étapes gérables

Tous les projets, à l'exception peut-être des plus petits ou des plus brefs, doivent être divisés en « morceaux » gérables appelés des étapes. Chaque projet comporte au minimum deux étapes -la première d'entre elles étant l'étape de lancement du projet. Un grand projet peut avoir plusieurs étapes et chacune d'entre elles pourra même avoir son propre plan d'étape. Au moment de concevoir la structure en étapes du projet, il faut donc se demander dans quelle mesure le Directeur exécutif/Conseil de projet devrait :

- > examiner les travaux réalisés jusque-là et évaluer la viabilité du projet;
- > ne pas soumettre les principales décisions à l'autorité du responsable de projet;
- > approuver un plan plus détaillé pour la prochaine phase de travail;
- > engager des ressources conformément au plan de projet ou au plan d'étape; et
- > évaluer l'impact de certains événements extérieurs importants qui vont influencer le projet (par exemple, la législation, une décision prise dans le cadre d'un autre projet, la révision des activités d'exploitation).

Le responsable de projet sera également en mesure de déterminer les limites des étapes et il se demandera quel délai raisonnable d'anticipation permet une planification suffisamment détaillée pour assurer le contrôle quotidien. Dans les faits, le plan détaillé d'une étape est mis au point vers la fin de l'étape précédente, quand sont disponibles les informations requises pour la planification.

*Exemple – Le Service sud-africain chargé des recettes fiscales nomme habituellement des responsables de projets externes pour s'assurer de la réussite de ses projets. Un responsable de projet spécialisé permet à l'organisation de fonctionner comme d'habitude tout en veillant à ce que les activités quotidiennes n'entravent pas le bon déroulement du projet.*

#### 5.4.5 Décisions du Directeur exécutif/Conseil de projet lors de l'exécution du projet

À l'occasion des principaux faits marquants, le Directeur exécutif/Conseil de projet pourrait être amené à faire l'inventaire du projet pour s'assurer que la poursuite du projet est un choix raisonnable et viable. Il doit pour cela être certain :

- > que la qualité des résultats attendus produits jusque-là est acceptable;
- > que les avantages attendus peuvent encore être obtenus;
- > que le coût réel plus les estimations révisées pour les coûts à venir sont acceptables;
- > que les ressources nécessaires pour les travaux à venir planifiés pourront être mobilisées;
- > que le projet est toujours nécessaire;
- > que les risques sont acceptables; et
- > que le projet dans son ensemble demeure viable.

Le responsable de projet devra transmettre au Directeur exécutif/Conseil de projet les informations dont il a besoin pour prendre sa décision.

#### 5.4.6 Comptes-rendus des principaux faits intervenus

Le Conseil de projet doit demeurer informé du statut de l'étape en cours, des modifications importantes apportées et des problèmes qui surviennent. Il doit donc présenter régulièrement des comptes-rendus sur les faits principaux intervenus, et notamment sur :

- > le projet, la date et la période concernés;
- > les progrès réalisés au vu du plan suivi –par exemple, les résultats attendus déjà obtenus;
- > l'utilisation des ressources (utilisation réelle/utilisation prévue);
- > la situation budgétaire (budget réel/budget prévu);
- > les problèmes réels ou potentiels, ou les exceptions;

- > l'incidence des problèmes et des changements (par exemple, les demandes de changement des éléments exigés);
- > les résultats qui devront être produits durant la période suivante; et
- > les prévisions révisées de coût et de calendrier.

### 5.4.7 Contrôles exercés par le responsable du projet

Dès que le Directeur exécutif/Conseil de projet autorise le début des travaux, le responsable du projet doit prendre le contrôle des actions quotidiennes et gérer le projet au plus près possible du plan approuvé. Il s'agit donc de :

- > confier les travaux à l'équipe/aux équipes de projets conformément au plan;
- > surveiller l'avancée des travaux lors de l'élaboration des produits attendus de la part de l'équipe/des équipes;
- > veiller à ce que les résultats attendus correspondent à des niveaux de qualité précis;
- > veiller à ce que les résultats attendus parviennent intégralement au(x) lieu(x) de destination requis;
- > surveiller les coûts et l'utilisation des ressources; et
- > rendre compte des avancées et des exceptions auprès du Directeur exécutif/Conseil de projet, par le biais des comptes-rendus des principaux faits intervenus.

### 5.4.8 Gérer les changements

Les changements apportés au fonctionnement de l'organisation pourront nécessiter de modifier les objectifs, la portée et les avantages d'un projet après qu'ils aient été arrêtés et décrits dans le document de lancement du projet. Le processus de gestion des changements (et de correction des fautes) comprend l'évaluation des conséquences, grâce à laquelle le Directeur exécutif/Conseil de projet peut décider si la correction du défaut ou le changement est une décision raisonnable et viable.

Dès que le responsable du projet a été informé d'un changement potentiel ou de la correction d'un défaut par quiconque est associé au projet, les mesures de gestion suivantes doivent être prises :

- > consigner l'état d'avancement du problème et en assurer le suivi, par exemple au moyen d'un registre des problèmes; (responsable de projet ou rôle de soutien délégué);
- > confirmer que la nouvelle exigence est bien définitive, et qu'il s'agit donc d'une Demande de changement, ou encore d'une omission ou d'un défaut dans un produit dont la qualité a déjà été vérifiée (responsable de projet, assurance de projet, experts);
- > calculer l'incidence sur les travaux déjà réalisés et sur les plans jusqu'à la fin de l'étape en cours et du projet; (responsable de projet, assurance projet, experts);
- > analyser les conséquences pour l'organisation, pour les autres projets, pour les partenaires de la réalisation du projet; (responsable de projet, assurance projet, experts);
- > calculer le coût total du changement; (responsable de projet, experts);
- > calculer l'impact sur les avantages prévus; (responsable projet, assurance projet, experts);
- > définir les risques, les méthodes d'évaluation et les coûts pour la réduction des risques; (responsable de projet);
- > décider du prix (voir ci-dessous); (Conseil de projet);
- > prendre une décision à un niveau approprié; (Directeur exécutif/Conseil de projet/responsable de projet)
- > mettre en œuvre les plans amendés pour réaliser la nouvelle portée/les nouveaux objectifs/de nouvelles exigences; (responsable de projet);
- > vérifier la qualité de tout produit existant ayant été modifié et de tout nouveau produit créé. (membre de l'équipe de projet sous la direction du responsable de projet).

### 5.4.9 Making the decision

Si l'un des critères suivants est constaté, le responsable de projet doit soumettre le changement ou la correction du défaut au Directeur exécutif/Conseil de projet, qui choisira d'appliquer ou non le changement en cause.

- > La mise en œuvre entraînera-t-elle des modifications au budget et/ou aux ressources et/ou au calendrier qui vont au-delà des pouvoirs confiés au responsable du projet ?
- > Entraînera-t-elle des modifications des résultats attendus qui ont déjà été acceptées et jugées complètes par le Directeur exécutif/Conseil de projet, par exemple des choses qui ont été validées lors d'une étape antérieure du projet ?

- > Constate-t-on une augmentation du risque ou une augmentation du coût de réduction des risques propres à mériter de retenir l'attention du Directeur exécutif/Conseil de projet ?
- > Constate-t-on une perte des avantages potentiels ou toute autre modification importante ?

#### 5.4.10 Gestion du changement

Le succès de la phase de mise en œuvre passe par une gestion efficace des changements. Les changements sont inévitables dans toute organisation et l'approche systématique demeure le principe directeur en matière de gestion du changement. Par nature, les projets sont destinés à introduire des changements dans les systèmes et dans les procédures, changements qui ont une importance considérable sur les organisations et sur les personnes. La gestion du changement est un élément essentiel du soutien apporté tout au long du processus de transition à ceux qui subissent les changements, qu'il s'agisse de parties prenantes internes ou externes (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration des douanes). Le Chapitre 4 des présentes Directives contient des renseignements détaillés en vue d'une gestion efficace des changements mais, dans le contexte de gestion des projets, le succès ou l'échec d'un projet dépend de la capacité de l'administration des douanes à gérer efficacement ce processus.

## 5.5 Étape 4 : clôture du projet

### 5.5.1 Objet

La clôture peut intervenir comme prévu à la fin du projet ou même plus tôt lorsque le projet n'a plus aucune raison d'être. Les étapes ci-dessous s'appliquent avant tout dans le cas d'une fin normale de projet.

Vers la fin du projet, le responsable de projet effectue une évaluation au regard du document de lancement du projet et il en rend compte au Directeur exécutif/Conseil de projet de manière à pouvoir ainsi clore officiellement le projet, éventuellement à l'occasion d'une réunion de clôture.

Il s'agit ici d'évaluer systématiquement et objectivement les projets en cours ou le projet terminé et notamment sa conception, sa mise en œuvre et les résultats obtenus. Une évaluation doit produire des renseignements crédibles et utiles qui permettront d'incorporer les leçons apprises dans les futurs processus de prise de décision.

La liste de vérification ci-dessous aidera le Directeur exécutif/Conseil de projet à s'assurer que le projet peut bien être clos.

### 5.5.2 Liste de vérification en vue de la clôture du projet

- > Les travaux entrepris dans le cadre du projet sont-ils finis au regard du document de lancement du projet et de toute modification intervenue ultérieurement ?
- > Tous les résultats attendus pour le projet ont-ils été créés; leur qualité a-t-elle été contrôlée et acceptée ? Ont-ils été transmis à ceux qui vont les utiliser et les entretenir ?
- > Les informations sur les erreurs connues ont-elles été transmises à ceux qui vont utiliser et entretenir les résultats attendus ?
- > Les responsabilités pour le fonctionnement en cours, la formation et l'entretien des résultats attendus ont-elles été acceptées par les parties concernées de l'organisation ?
- > Les personnes qui fournissent des ressources ont-elles été informées de la clôture imminente du projet ?
- > Toutes les demandes de changement en attente ont-elles été communiquées aux « propriétaires » adéquats ?
- > Tous les risques qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des avantages ont-ils été communiqués à un « propriétaire » adéquat dans l'organisation ?
- > Les renseignements sur d'éventuelles erreurs au niveau des résultats attendus ont-ils bien été communiqués aux personnes responsables du fonctionnement de la maintenance du projet ?
- > Existe-t-il un plan d'examen après la mise en œuvre permettant de mesurer l'obtention réelle des avantages après le projet (le mandat, le calendrier et les responsabilités doivent être définis) ?
- > Les leçons apprises ont-elles été consignées et diffusées auprès des parties intéressées ?
- > Les documents relatifs à la gestion du projet ont-ils été classés/archivés afin de pouvoir s'y reporter à l'avenir ?

Une fois que le Directeur exécutif/Conseil de projet a confirmé la clôture du projet, l'organisation mise en place pour le projet disparaît, tout comme les rôles et les responsabilités qui avaient été attribués dans le cadre du projet. Un projet clos ne devrait plus entraîner le moindre coût ou nécessiter de mobiliser quelque ressource que ce soit.

## 5.6 Étape 5: évaluation des avantages

### 5.6.1 Objet

Dans le cycle de vie du projet, cette étape est destinée à éviter qu'un projet n'apporte une quelconque forme de facilité opérationnelle, de système ou de service sans avoir clairement décidé comment l'organisation allait déterminer que le projet a produit les avantages escomptés. Ces examens ou audits doivent permettre au Directeur exécutif/Conseil de projet de s'assurer (avant de clore le projet) :

- > que chaque avantage a bien été « approprié » par un « responsable opérationnel » qui répondra de la production de cet avantage;
- > que quelqu'un disposant de l'autorité et des ressources suffisantes est responsable de la mesure de la réalisation des avantages et que cette mesure est bien communiquée au Directeur exécutif;
- > que quelqu'un d'autre que le « propriétaire » est chargé de mesurer la réalisation des avantages dans l'accomplissement normal de ses fonctions et/ou dans le cadre d'une activité exceptionnelle d'examen (par exemple, un examen postérieur au projet/plan d'examen après le projet); et
- > que le mandat, les délais, la méthode d'exécution et les ressources nécessaires pour tout plan d'examen après le projet ont été arrêtés.

L'examen des avantages réalisé après le projet ne fait pas partie du projet en soi et il revient donc à son « propriétaire » de s'assurer que l'examen se déroule d'après les plans établis au moment de la clôture du projet.

### 5.6.2 Le plan de réalisation des avantages

C'est à partir du plan de réalisation des avantages que s'effectuent les examens et audits réalisés après le projet pour évaluer la réalisation des avantages. Ce plan contient les données suivantes :

- > quels types d'avantages sont prévus ?
- > comment sont-ils définis ?
- > quelles sont les unités de mesure appropriées ?
- > quelles valeurs ont été arrêtées pour chaque mesure quantifiée ?
- > quand sont-ils réalisés ?
- > quelle(s) partie(s) de quelle(s) organisation(s) récolte(nt) les avantages ?
- > quels sont les avantages pour les parties prenantes externes ?
- > qui est responsable de la réalisation de chaque avantage ?
- > comment est mesuré chaque avantage ?
- > quand doit-on les mesurer ?
- > qui mesure les avantages ?
- > qui agit en fonction des résultats obtenus ?

Le Directeur exécutif doit s'approprier le plan de réalisation des avantages au moment de la clôture du projet. Il doit ensuite s'assurer que ce plan est bien appliqué et que toutes les mesures nécessaires en fonction des résultats obtenus sont bien prises.

## 5.7 Pourquoi les projets échouent-ils ?

### 5.7.1 Les 8 principales raisons expliquant les échecs des projets

De nombreuses raisons peuvent expliquer l'échec des projets mais certaines erreurs courantes peuvent toutefois être facilement évitées. La liste suivante, élaborée à partir des évaluations de nombreux projets, comprend une sélection de raisons courantes expliquant l'échec d'un projet (**une liste détaillée est fournie en Annexe C**);

- > manque de liens clairs entre le projet et les principales priorités stratégiques de l'organisation, et notamment de mesures arrêtées établissant le succès du projet;
- > absence d'appropriation et de leadership clair de la part des cadres dirigeants et du ministère;
- > absence d'implication effective des parties prenantes;
- > absence de compétence et d'approche éprouvée en matière de gestion du projet et de gestion des risques;
- > attention insuffisante portée à la division en plusieurs étapes gérables de la création et de la mise en œuvre du projet;
- > l'évaluation des propositions s'effectue en fonction de leur valeur initiale, sans aucune vision à long terme (en particulier pour ce qui est de garantir des avantages aux entreprises);
- > manque de compréhension des fournisseurs au niveau des dirigeants de l'organisation et absence de contact avec cette industrie; et
- > absence d'intégration effective de l'équipe de projet au niveau des usagers, de l'équipe des fournisseurs et de la chaîne logistique.

### 5.7.2 Mise en place d'un Bureau de projet

Plusieurs mesures concrètes pourront être prises par une administration des douanes pour contribuer à éviter ces erreurs courantes. La mise en place d'un Bureau de projet (BP) chargé de dispenser une assistance technique et de conseiller les responsables de projet peut représenter une amélioration importante de la capacité de l'organisation à réussir le lancement, la planification et l'exécution de ses projets. Un BP peut apporter les avantages suivants :

- > fournir un tableau complet de tous les projets en cours et planifiés par l'organisation ainsi que de la manière dont ils s'articulent avec un programme général de changement ou de modernisation;
- > garantir la cohérence de l'approche ainsi que la mise en œuvre de méthodes standard dans tous les projets; et
- > servir de point de coordination pour la gestion du portefeuille des projets de l'organisation.

Les tâches habituellement prises en charge par un BP sont les suivantes;

- > coordination entre les projets du portefeuille des projets de l'organisation et, lorsque cette possibilité existe, avec les projets décidés et exécutés à l'intérieur d'un service interne;
- > assurance et évaluation de la qualité pour les nouvelles idées et propositions de projets;
- > identification et consignation de tous les exemples de bonne pratique – cela implique de surveiller l'avancée des projets et d'évaluer tous les rapports finals des projets; et
- > proposition de conseil et de soutien technique aux équipes de projets.

Un Bureau de soutien des projets (BSP) mis en place à l'intérieur, en dehors du BP, peut également être créé. Le BSP tient lieu de dépositaire de connaissances, d'expériences et de données concernant le fonctionnement des projets au sein de l'organisation. Les principales tâches réalisées par un BSP concernent des cours et conseils sur l'utilisation des outils de planification et d'estimation, l'apport de données financières, la mise à disposition de formations et de connaissances détaillées sur les diverses méthodes de gestion des projets ainsi que les normes à employer.

Ces dernières années, de nombreuses organisations ont également commencé à mettre en place des Bureaux de gestion des projets (BGP). Par comparaison avec les BP, leur rôle est bien plus stratégique et ils ont leur place autour de la table réunissant l'équipe dirigeante, pour conduire l'organisation. Le BGP a généralement les responsabilités suivantes :

- > créer une vision stratégique clairement définie – il collabore avec l'équipe dirigeante pour contribuer à s'assurer que les bonnes initiatives sont prises au bon moment;
- > veiller au succès de l'organisation à travers l'apport de pratiques professionnelles cohérentes axées sur le contrôle des risques; et
- > permettre à l'organisation de changer pour croître – aider les organisations à comprendre la nature du changement, les raisons du changement ainsi que la manière dont l'organisation en profitera à long terme.

*Exemple – L'Autorité du Kenya chargée des recettes fiscales dispose, dans sa structure même, d'un Bureau des projets qui gère l'ensemble des projets jusqu'à leur remise aux utilisateurs définitifs. Un responsable de projet travaillant avec l'ensemble des équipes de projets dirige le Bureau des projets.*



## 5.8 Conclusion

### 5.8.1 Les principaux facteurs de succès en matière de gestion des projets

La clé du succès en matière de gestion des projets ne réside pas seulement sur la maîtrise des compétences de gestion des projets. La réussite passe en effet par une combinaison de compétences : compétences opérationnelles, compétences en termes de processus et compétences des personnes. Le fait de participer à un projet relève de l'esprit d'initiative et le responsable du projet doit donc disposer de connaissances et d'une expertise acquises par la formation ou par l'expérience. Les meilleurs responsables de projets disposent d'une bonne connaissance des aspects techniques des méthodes de gestion de projet et de plusieurs années d'expérience concrète. Lors de la planification d'un projet, quels que soient sa taille et son niveau de complexité, plusieurs facteurs essentiels doivent être pris en compte.

Avant de lancer un projet, **l'équipe de cadres dirigeants doit bien comprendre le projet en cause**, et s'engager à assurer un leadership actif de l'organisation. Pour cela, il faudra consacrer le temps nécessaire, durant les phases de démarrage et de lancement du projet, pour s'assurer de l'engagement des cadres dirigeants et les impliquer dans le processus de planification.

Veillez à l'existence de **liens clairs entre le projet et les principales priorités stratégiques de l'organisation**, notamment à travers des mesures arrêtées du succès. S'il est difficile d'établir ce lien ou d'obtenir un consensus au sein de l'équipe des cadres dirigeants, le projet ne devrait pas se poursuivre. Il convient de prendre le temps nécessaire pour s'assurer que les objectifs sont clairs, bien compris et acceptés par toutes les personnes impliquées. Cette précaution est une garantie du succès du projet.

L'incapacité à **identifier et à impliquer les parties prenantes** est une autre erreur couramment commise par les responsables de projets et par leurs équipes. Une implication effective est essentielle pour le succès d'un projet et il convient de bien prendre le temps de s'assurer que toutes les parties prenantes sont identifiées et que des stratégies appropriées d'engagement sont mises en place.

L'équipe de projet devrait pouvoir se prévaloir d'un **mélange de compétences techniques et d'expérience concrète**. Un responsable de projet qui n'a pas d'expérience concrète requise ne pourra pas décider des orientations et du soutien dont a besoin son équipe de projet. De même, une équipe de projet disposant d'une connaissance détaillée des activités mais sans aucune expérience professionnelle dans un environnement de projet a toutes les chances d'échouer. Au moment de choisir son équipe pour le projet, il faudra donc s'assurer tout particulièrement qu'elle associe comme il se doit les compétences et l'expérience.

De même, la réussite d'un projet oblige à y consacrer la durée requise pour **élaborer un plan de projet détaillé qui divise les phases de développement et de mise en œuvre en étapes gérables**. Toutes les phases du projet doivent avoir été définies et décidées avec soin, et un plan détaillé doit avoir été préparé. Une planification médiocre entraînera l'échec du projet. Beaucoup de projets échouent parce que les choix ont été opérés en tenant compte de leur coût initial et non de leur intérêt à long terme. **L'évaluation de toute proposition technique devrait également tenir compte des avantages à long terme et, en particulier, de la réalisation des objectifs de l'organisation.**

Si le projet conduit à **travailler avec un fournisseur externe**, alors il convient de **s'interroger avec précaution sur la meilleure façon de les intégrer à l'équipe de projet**. Si ce processus n'est pas géré avec toute l'efficacité requise, le projet se soldera vraisemblablement par un échec.

Tous les projets et elle veille à la ont une fin et la **gestion de la phase de clôture est essentielle pour le succès du projet**. L'organisation d'un atelier sur les « leçons apprises » est un bon moyen de s'assurer que tous les apprentissages sont définis et partagés. L'organisation s'assure ainsi qu'elle ne répète pas les mêmes erreurs définition et au partage des meilleures pratiques.

## Annexe A – Organisation du projet : les principaux rôles

### 1. Directeur exécutif –également appelé sponsor du projet ou Directeur du projet.

Le Directeur exécutif est le propriétaire du projet chargé et responsable, en dernier recours, du rendu du projet. Il doit donc à cet égard :

- > assurer le leadership et orienter les autres membres du Conseil de projet ainsi que le Responsable de projet;
- > veiller à ce que toutes les principales parties prenantes soient impliquées dans le projet et dûment représentées dans la structure de l'organisation du projet;
- > veiller à ce que les détenteurs de budget et les propriétaires de ressources soient impliqués dans le projet et que les fonds nécessaires et autres ressources soient disponibles en cas de nécessité;
- > veiller à l'adoption d'accords suffisamment rigoureux de gouvernance du projet;
- > informer les dirigeants des parties prenantes de la situation actuelle du projet et des prévisions;
- > recevoir et examiner de fréquents et réguliers rapports de la part du responsable de projet et agir sur la base de ces données;
- > présider les réunions du Conseil de projet;
- > veiller à ce que tous les membres du Conseil de projet comprennent leur rôle ainsi que la nécessité de leur engagement pour pouvoir produire tous les résultats/avantages attendus;
- > veiller à ce que le responsable de projet soit habilité à diriger le projet au quotidien;
- > veiller à ce que le responsable de projet soit conscient des limites de son autorité et comprenne que les problèmes qui dépassent ces limites doivent être transmis au Directeur exécutif dès que possible;
- > négocier avec les dirigeants des parties prenantes pour trouver des solutions aux problèmes qui dépassent les pouvoirs du responsable de projet; et
- > déterminer comment le Directeur exécutif assumera sa responsabilité en matière d'assurance du projet, par exemple par délégation à une personne dotée des compétences requises.

### 2. Conseil de projet

Le Conseil de projet devrait comprendre :

- > le Directeur exécutif qui représente les intérêts « commerciaux » de l'ensemble de l'organisation chargée du financement
- > le(s) représentant(s) des cadres dirigeants dans les domaines qui subiront les effets du projet et devront adopter des changements;
- > le(s) représentant(s) des cadres dirigeants dans l'/les organisation(s) chargée(s) de concevoir, construire et mettre en œuvre la solution répondant aux nécessités opérationnelles.

Le Conseil de projet doit conjointement :

- > créer un environnement propice pour que le projet apporte les modifications nécessaires à la réalisation des avantages;
- > fixer les orientations du projet et approuver les principaux faits marquants;
- > approuver le document de lancement du projet;
- > veiller à ce que les ressources nécessaires aux projets à l'intérieur du projet soient disponibles, conformément à la version la plus récente du plan de projet;
- > prendre les décisions qui s'imposent durant le cycle de vie du projet; et
- > conférer au responsable de projet les pouvoirs requis pour conduire le projet au quotidien.

Les membres du Conseil de projet doivent décider de la manière dont ils s'assurent que les aspects du projet dont ils sont responsables se déroulent comme il se doit. Il pourra être nécessaire à cet égard de nommer à des rôles d'assurance du projet des personnes dotées des compétences requises.

### 3. Assurance du projet

Le Directeur exécutif et les autres membres du Conseil de projet doivent s'assurer que le projet dont ils sont responsables est planifié, organisé et contrôlé correctement.

Dans un projet, l'assurance du projet est généralement une fonction à temps partiel qui consiste à :

- > informer à intervalles réguliers et/ou lors des principaux faits marquants les membres concernés du Conseil de projet afin de les aider à assumer leurs responsabilités en termes de choix des orientations du projet et de prise de décision;
- > veiller au respect des bonnes pratiques en matière de gestion des projets, afin de détecter toute faiblesse et de suggérer des améliorations;
- > examiner l'intégrité de l'argumentaire et fournir des conseils à cet égard au lancement du projet ainsi que par la suite, lorsque l'argumentaire est actualisé pour approbation par le Directeur exécutif/ Conseil de projet;
- > examiner l'intégrité du document de lancement du projet, du plan de projet et des plans d'étape et fournir des conseils à cet égard (le terme « intégrité » signifie ici que le document devra être complet, d'un niveau de détail suffisant, que la quantité et la qualité des ressources sont suffisantes, que le calendrier est réalisable, que le niveau de prévoyance voulue est atteint et qu'une approche de gestion des risques a été retenue);
- > évaluer les avancées du projet vers la réalisation des résultats et des avantages opérationnels attendus (en participant éventuellement à certaines réunions de l'équipe de projet);
- > déterminer si la communication avec les usagers est appropriée et efficace et si leurs intérêts sont bien pris en compte par l'équipe de projet;
- > aider à définir et communiquer des problèmes potentiels/réels suffisamment tôt, avant qu'ils ne portent atteinte à l'intégrité du projet;
- > informer de l'impact de toute demande de changement qui pourrait être formulée pour examen par le Conseil de projet; et
- > contribuer à l'examen des leçons apprises lors de la clôture du projet.

### 4. Responsable du projet

Le Responsable de projet est chargé au nom du Directeur exécutif de l'exécution quotidienne du plan de projet mais aussi du traitement des questions susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation du plan. Il doit :

- > préparer le document de lancement du projet;
- > soumettre le document de lancement du projet au Conseil de projet pour approbation;
- > soumettre toute version révisée du plan de projet et de l'argumentaire pour approbation par le Conseil de projet;
- > surveiller les avancées du projet et prendre des mesures pour identifier et traiter les exceptions potentielles/réelles qui sont susceptibles de menacer la réalisation des objectifs du projet;
- > tenir à jour un registre/cahier des risques et gérer activement les risques en utilisant les ressources et les approches disponibles, dans les limites des pouvoirs délégués;
- > transmettre au Conseil de projet des recommandations d'actions visant à réduire les risques et dépassant les limites des pouvoirs qui lui sont délégués;
- > signaler régulièrement les avancées au Directeur exécutif et solliciter les conseils du Directeur exécutif comme convenu entre ce dernier et le Responsable de projet durant le lancement du projet;
- > gérer les relations et la communication avec les parties prenantes (conformément au plan de communication); et
- > être en liaison, durant tout le projet, avec tout membre du personnel désigné pour l'assurance du projet.

## Annexe B - liste de vérification de la planification

Cette liste de vérification peut servir à planifier un projet entier, une phase/étape d'un projet, une activité d'une phase/étape ou une tâche qui contribue à la réalisation d'une activité. Vous pourrez également trouver utile, en appliquant des techniques de gestion des projets, de pouvoir gérer des travaux qui ne sont pas liés au projet.

### a) Confirmer la portée et l'objet du plan

- > Avez-vous clairement défini le plan ? (Par exemple, obtenir l'engagement et l'approbation pour un projet/une étape, pour la gestion et le contrôle quotidiens, établir la faisabilité ou la viabilité d'un projet, définir les dispositions en cas d'urgence)
- > Comprenez-vous les objectifs auxquels doit parvenir le plan ?
- > La portée du travail que vous planifiez est-elle claire ?
- > Y a-t-il des contraintes (par exemple, disponibilité des ressources, dates de réalisation demandées) ?
- > Comprenez-vous la structure de haut niveau du plan (par exemple, pour une phase d'acquisition : préciser les critères requis : faire un appel d'offres : évaluer les offres : accorder le contrat) ?
- > Devez-vous partir de certaines suppositions pour construire le plan ?

### b) Définir les résultats attendus

- > Identifier les résultats attendus finals, ainsi que tous résultats intermédiaires nécessaires au projet. Pour chacun d'eux, préciser :
  - ce qu'il doit contenir;
  - qui est responsable de son élaboration;
  - de quoi il dépend (par exemple, en termes d'informations ou de ressources);
  - les qualités qu'il doit avoir;
  - les types de contrôle de la qualité qui lui sont appliqués; et
  - les compétences, les ressources, les personnes nécessaires pour élaborer le résultat attendu et appliquer les contrôles de la qualité.
- > Établir l'ordre logique d'élaboration des résultats attendus (en distinguant les éléments qui doivent être élaborés à la suite et ceux qui peuvent l'être en parallèle).

### c) Identifier et estimer les activités :

- > s'interroger sur la nécessité d'impliquer des experts qui comprendront dans le détail les processus de développement (par exemple, du personnel politique, des juristes, des informaticiens, des spécialistes des achats);
- > identifier toutes les activités nécessaires à l'élaboration de chaque résultat attendu;
- > identifier toutes les activités nécessaires au contrôle qualité de chaque résultat attendu;
- > convenir de l'ordre dans lequel les activités doivent se succéder;
- > inclure les activités qui tiennent compte des intérêts des parties prenantes qui vont utiliser, faire fonctionner et assurer la pérennité des résultats attendus du projet;
- > diviser les « grandes » activités qu'il est difficile d'estimer en activités plus petites d'une taille permettant d'évaluer avec justesse quelles sont les ressources et les durées requises
- > identifier les types de compétences requis pour chaque activité;
- > estimer le volume de travail et le nombre optimal de personnes;
- > identifier et estimer toute ressource et tout service non humain qui serait nécessaire;
- > si nécessaire, calculer le coût estimé de l'élaboration de chaque produit/résultat attendu;
- > calculer le coût général pour l'ensemble des activités; et
- > employer les unités appropriées en fonction du personnel disponible.

### d) Programmation des travaux et des ressources

- > Le programme des activités repose-t-il sur une date réaliste de départ et permet-il de disposer de week-ends, des congés publics et autres journées non ouvrées ?
- > Les ressources/compétences suffisantes seront-elles disponibles lorsque vous en aurez besoin ?

- > Certaines tâches/événements des parties prenantes internes et/ou externes sont-ils de nature, en coïncidant avec le projet, à limiter les ressources disponibles ?
- > Est-il prévu que certaines personnes travaillent sur d'autres projets lorsque vous en aurez besoin ?
- > Certaines personnes ou certaines compétences seront-elles à un moment ou un autre surchargées ?
- > Avez-vous veillé à ajuster la durée et l'affectation des travaux afin de garantir une répartition égale de la charge de travail ?
- > Êtes-vous en mesure de réaliser les objectifs dans les délais voulus ?
- > Devez-vous inclure les activités de recrutement, d'achat, de formation ou d'accueil ?

### e) Identifier les risques et concevoir les contrôles :

- > Sait-on clairement quand le Directeur exécutif/Conseil de projet doit se pencher sur la viabilité du projet et prendre des décisions ?
- > Serait-il raisonnable de diviser le projet en une série d'étapes planifiées séparément afin de minimiser les risques et de permettre un contrôle du Directeur exécutif/Conseil de projet ?
- > Avez-vous défini les principaux faits marquants ? (Par exemple, les résultats attendus constatés)
- > Le plan définit-il des contrôles de qualité formels et des activités d'audit ?
- > Avez-vous identifié tout risque susceptible de vous empêcher d'exécuter le plan et de réaliser les objectifs :
  - conformément aux critères spécifiés et aux avantages prévus ?
  - dans les délais ?
  - dans les limites budgétaires ?
  - sans porter préjudice à la réputation de l'organisation ?
- > Avez-vous confiance dans les organisations partenaires et/ou dans les fournisseurs externes pour qu'ils remplissent leurs engagements conformément au plan ?
- > Le plan prévoit-il des mesures en cas d'imprévu (durée et travail) si vous vous rendez compte que vous avez besoin de nouvelles activités non prévues lors de l'exécution du plan ?
- > La part d'imprévu que vous avez autorisée traduit-elle votre degré d'incertitude concernant la précision des estimations d'efforts, de coûts et de durées ?
- > Pouvez-vous prévoir que certains événements de l'année civile vont coïncider avec des activités importantes du plan (par exemple, les vacances parlementaires, des audits, des rapports de fin d'année) ?
- > Tous les propriétaires de ressources se sont-ils impliqués dans le plan ?

### f) Décrire le plan et obtenir l'approbation

- > Le plan se présente-t-il sous une forme qui sera comprise par l'auditeur ?
- > La version d'un plan destiné au Directeur exécutif/Conseil de projet comprend-t-elle, au minimum :
  - la description du plan, le/les auteur(s), la situation actuelle, les suppositions, les contraintes, les exigences préalables, les recommandations et les mesures suivantes requises;
  - la définition des résultats attendus;
  - l'évaluation des risques et contre-mesures;
  - un/des diagramme(s) de Gantt montrant les principales activités;
  - des calendriers de ressources où figurent les ressources exigées dans le temps.
- > le plan de travail pour la gestion de projet et pour la gestion d'équipe atteint-il un niveau de détail suffisant aux fins de la gestion et du contrôle ? (Par exemple le niveau le plus faible pour le contrôle quotidien devrait prévoir des activités d'une dizaine de jours au maximum assurées par une personne ou une petite équipe désignée);
- > Le plan est-il acceptable au regard de ceux qui doivent :
  - fournir le personnel ?
  - fournir des ressources/services non humains ?
  - engager des ressources financières ?
  - assurer le travail de création des résultats attendus ?

## Annexe C – comment éviter les erreurs courantes

Pour vous aider à éviter ces erreurs courantes, il pourra être utile d'examiner les questions suivantes (la présente liste repose sur les recherches entreprises par le Bureau du commerce du gouvernement, Royaume-Uni).

### Manque de liens clairs entre le projet et les principales priorités stratégiques de l'organisation, et notamment de mesures arrêtées établissant le succès du projet

- > Connait-on le niveau de priorité de ce projet par comparaison avec nos autres projets et activités opérationnelles ?
- > Avons-nous défini les facteurs essentiels du succès pour le projet ?
- > Ces facteurs ont-ils été décidés avec les fournisseurs et avec les principales parties prenantes ?
- > Disposons-nous d'un plan de projet clair couvrant la totalité de la période de réalisation prévue ainsi que tous les changements opérationnels nécessaires et indiquant les moyens de réalisation des avantages ?
- > Les périodes retenues pour le projet sont-elles réalistes, compte tenu des délais légaux de démarrage et les autres événements interdépendants sont-ils de nature à permettre la gestion de tout retard ?
- > Les leçons tirées des projets en relation ont-elles été appliquées ?
- > Une analyse des conséquences de tout dérapage en termes de durée, de coûts, de portée ou de qualité a-t-elle été réalisée ?

### Absence d'appropriation et de leadership clairs de la part des cadres dirigeants et du ministère

- > L'équipe chargée de la gestion du projet dispose-t-elle d'une vision claire des interdépendances entre les projets, des avantages et des critères qui permettront d'évaluer le succès ?
- > Le projet est-il conforme aux objectifs opérationnels de toutes les organisations impliquées ?
- > Les annonces et les engagements proposés sont-ils toujours vérifiés dans un premier temps afin de s'assurer de leurs conséquences sur la réalisation du projet ?
- > Les décisions sont-elles prises tôt, résolument et emportent-elles l'adhésion générale, afin de faciliter la réalisation du projet ?
- > L'approbation nécessaire au déroulement du projet émane-t-elle directement du ministère ou ce pouvoir a-t-il été délégué à un Directeur exécutif ?
- > Le Directeur exécutif a-t-il la capacité, la responsabilité et l'autorité pour s'assurer que les changements et les avantages opérationnels sont réalisés ?
- > Le Directeur exécutif présente-t-il un bilan approprié en matière de réalisation des avantages ? Le cas échéant, ce bilan peut-il être optimisé par une formation ?

### Absence d'implication effective des parties prenantes

- > Avons-nous identifié les bonnes parties prenantes ?
- > Sommes-nous assurés d'une compréhension commune des exigences des parties prenantes ?
- > L'argumentaire tient-il compte des points de vue de toutes les parties prenantes, y compris des usagers ?
- > Comprendons-nous comment nous allons gérer les parties prenantes (par exemple en s'assurant de leur adhésion, en surmontant les résistances au changement, en affectant les risques à la partie qui est la plus à même de les gérer) ?
- > La culture de l'organisation a-t-elle été suffisamment prise en compte ?
- > Comment pouvons-nous, tout en assumant clairement les responsabilités, résoudre le problème des priorités contradictoires ?

### Absence de compétence et d'approche éprouvée en matière de gestion du projet et de gestion des risques

- > Une équipe de projet compétente et expérimentée, où les rôles et responsabilités sont clairement définis, a-t-elle été nommée ? En cas de réponse négative, a-t-on accès à une expertise dont peuvent bénéficier ceux qui remplissent les rôles requis ?

- > Les principaux risques sont-ils identifiés, soupesés et traités par le Directeur exécutif, le Directeur, le responsable de projet et/ou l'équipe de projet ?
- > Les ressources, financières et autres, ont-elles été affectées en quantité suffisante au projet, notamment sous la forme d'une allocation pour les risques ?
- > Les approches retenues pour l'estimation, la surveillance et le contrôle de la totalité des achats prévus pour les projets sont-elles appropriées ?
- > Disposons-nous dans l'argumentaire de systèmes efficaces pour mesurer et assurer le suivi de la réalisation des avantages ?
- > Les accords de gouvernance sont-ils assez solides pour que les « mauvaises nouvelles » des rapports sur l'état d'avancement du projet ne soient pas communiquées aux cadres dirigeants ?
- > Si des consultants externes sont utilisés, sont-ils responsables et s'engagent-t-ils à garantir une réalisation rapide et réussie du projet ?

### Attention insuffisante portée à la division en plusieurs étapes gérables de la création et de la mise en œuvre du projet

- > Des délais suffisants ont-ils été prévus pour planifier des applications dans des projets de propriété et construction, par exemple ?
- > Avons-nous fait tout notre possible pour que la période de réalisation demeure brève et éviter ainsi les changements qui interviennent durant le développement ?
- > Les points à examiner ont-ils été fixés en nombre suffisant de manière à pouvoir arrêter le projet si un changement de circonstances signifiait qu'il n'était plus possible de bénéficier des avantages opérationnels ou que ces derniers n'avaient plus aucun intérêt ?
- > Un plan de continuité des activités a-t-il été prévu pour le cas où le projet se réaliserait tardivement ou ne se réaliserait pas ?

### L'évaluation des propositions s'effectue en fonction de leur valeur initiale, sans aucune vision à long terme (en particulier pour ce qui est de garantir des avantages opérationnels)

- > L'évaluation repose-t-elle sur tout le cycle de vie du paiement et tient-elle compte du capital, des frais de maintenance et des coûts du service ?
- > Disposons-nous d'une approche proposée en termes d'évaluation qui nous permettrait d'évaluer des facteurs financiers au regard de facteurs de qualité et de sécurité de la réalisation ?
- > L'approche en termes d'évaluation tient-elle compte de l'importance opérationnelle et du coût modéré ?

### Manque de compréhension des fournisseurs au niveau des dirigeants de l'organisation et absence de contact avec cette industrie

- > Avons-nous établi que l'industrie des fournisseurs comprend notre approche et la juge réalisable ?
- > Avons-nous demandé aux fournisseurs de faire part des hypothèses qu'ils formulent par rapport à leurs propositions ?
- > Nous sommes-nous assurés que le projet présentera un intérêt concurrentiel suffisant ?
- > Les cadres dirigeants sont-ils suffisamment impliqués auprès de l'industrie pour pouvoir évaluer les risques du côté des fournisseurs ?
- > Disposons-nous d'une stratégie claire d'implication auprès de l'industrie ou prenons-nous des décisions d'approvisionnement au coup par coup ?
- > Les processus ont-ils été mis en place afin de s'assurer que toutes les parties comprennent clairement leurs rôles et leurs responsabilités, partagent une même compréhension des résultats attendus, des principales obligations et des délais ?
- > Est-ce que nous comprenons les ressorts de l'activité industrielle pour déterminer si nos exigences d'acquisition peuvent être satisfaites, compte tenu des pressions concurrentes potentielles dans d'autres secteurs de l'économie ?

## Absence d'intégration effective de l'équipe de projet au niveau des usagers, de l'équipe des fournisseurs et de la chaîne logistique

- > une évaluation du marché a-t-elle été entreprise afin de prouver la réactivité du marché aux exigences posées ?
- > Les voies d'approvisionnement qui permettent l'intégration de l'équipe de projet sont-elles utilisées ? Une implication précoce des fournisseurs contribue-t-elle à déterminer et à valider quels produits et quels résultats sont attendus du projet ?
- > Un registre des risques partagé a-t-il été mis en place ?

Si les réponses aux questions ci-dessus ne sont pas satisfaisantes, les projets ne devraient pas être autorisés à se poursuivre tant que les assurances appropriées n'ont pas été obtenues.