

CHAPITRE II : OBJECTIFS ET PROCESSUS

Table des matières



I - Objectifs	3
1. Objectifs généraux	3
2. Objectifs spécifiques	3
II - Processus	11
1. Les processus de gestion de projet	11
2. Les processus orientés produit ou service	16

Objectifs



Un objectif, qu'est-ce que c'est ?

C'est le but que l'on souhaite atteindre par le projet.

On distingue deux types d'objectifs :

- *L'objectif général* : c'est l'amélioration globale de la situation à laquelle le projet contribue.
- *L'objectif spécifique* : c'est l'amélioration concrète qui sera atteinte grâce au projet. C'est un résultat précis que l'on s'engage à atteindre dans un délai, avec des moyens donnés, ce qui le distingue de l'objectif global.

1. Objectifs généraux

Ils expliquent ce à quoi contribue le projet pour la société en termes de bénéfices à long terme ;

Ils représentent l'impact du projet ;

Ces objectifs ne seront donc pas atteints seulement avec le projet.

2. Objectifs spécifiques

Fondamental

Pour définir les objectifs spécifiques, il convient de se référer à l'analyse des problèmes réalisée en amont.

L'arbre à problèmes doit vous aider à formuler vos objectifs spécifiques.

Une méthode efficace consiste à transformer le problème central en solution : on obtient alors l'objectif du projet.



Ils sont le but du projet ;

Ils décrivent les bénéfices durables que recevront les bénéficiaires directs du projet.

Ces objectifs doivent être « SMART » :

- Spécifique ;

- Mesurable ;
- Acceptable ;
- Réaliste ;
- Temporel.

Spécifique : un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée. Un objectif ne peut pas à la fois concerner la nutrition et l'alphabétisation. Choisissez ce sur quoi vous allez agir. Améliorer la condition des femmes est un objectif général, leur apprendre à lire est un objectif spécifique ;

Mesurable : un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation (300 femmes alphabétisées, 1.000 personnes qui ont accès à l'eau potable) ;

Acceptable : un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux (on ne pourra pas fournir l'accès à l'eau à tous les habitants de Savalou, mais seulement à 500 ménages d'un quartier périphérique) ;

Réaliste : un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place (si, par exemple, vous voulez former des femmes en informatique, êtes-vous sûr que le village a accès à l'électricité ?) ;

Temporel : un bon objectif est inscrit dans le temps et il pourra être atteint au terme du projet (un projet de formation en coiffure étalé sur 1 an permettra d'acquérir suffisamment de savoir-faire pour trouver un emploi dans un salon de coiffure).

Testez le côté SMART
de votre objectif...


La production de mil des 300 ménages de la commune bénéficiaire augmente de 30 tonnes en 3 ans.	SMART 
La production de mil augmente.	pas SMART 

Les résultats

Les résultats sont également des objectifs mais ils sont plus opérationnels.

Ils constituent les améliorations et les changements produits par les activités. Ils permettent d'atteindre l'objectif spécifique.

Les résultats attendus doivent donc être formulés à partir de l'objectif spécifique.



L'objectif d'un projet d'appui à un poste de santé est de renforcer les connaissances et améliorer les pratiques du personnel médical. Les bénéficiaires directs du projet sont les infirmières et médecins qui vont participer aux formations. Les bénéficiaires indirects sont les patients du poste de santé qui vont ainsi profiter de meilleurs soins dispensés par le personnel soignant.

Les bénéficiaires, qui sont-ils ?

Il s'agit des personnes concernées directement ou indirectement par les améliorations qu'amènera le projet. De plus en plus de projets de développement local ont pour bénéficiaires directs et indirects les habitants d'un quartier ou d'un village, c'est pourquoi nous parlerons dans ce guide indifféremment de bénéficiaires ou d'habitants.

**DÉFINIR | LES OBJECTIFS DU PROJET****Déterminer les objectifs de votre projet****Un objectif, qu'est-ce que c'est ?**

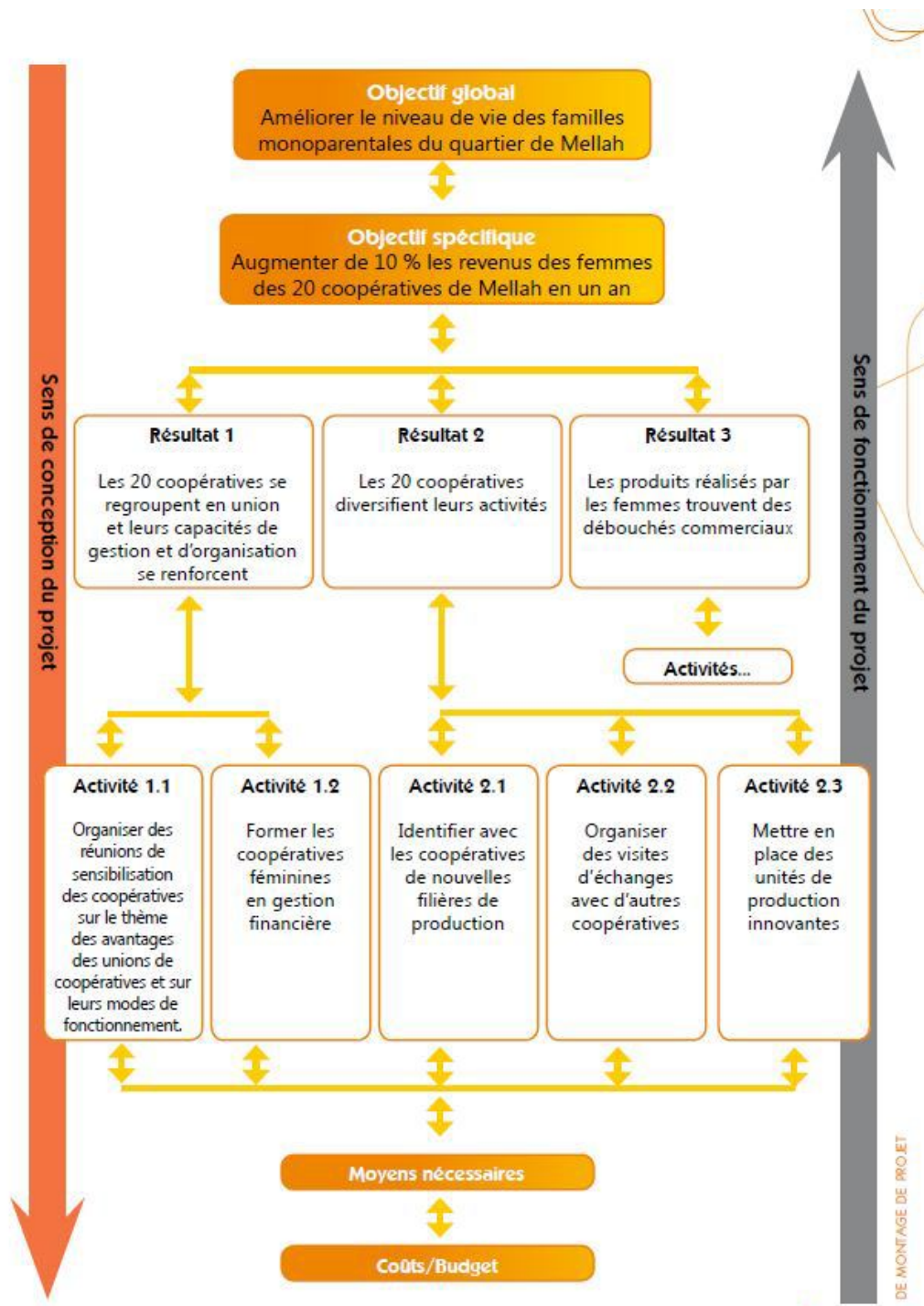
C'est le but que l'on souhaite atteindre par le projet.

L'objectif global : c'est l'amélioration globale de la situation à laquelle le projet contribue. Il s'inscrit en général dans une politique nationale ou locale.

L'objectif spécifique : c'est l'amélioration concrète qui sera atteinte grâce au projet. C'est un résultat précis que l'on s'engage à atteindre dans un délai, avec des moyens donnés, ce qui le distingue de l'objectif global.



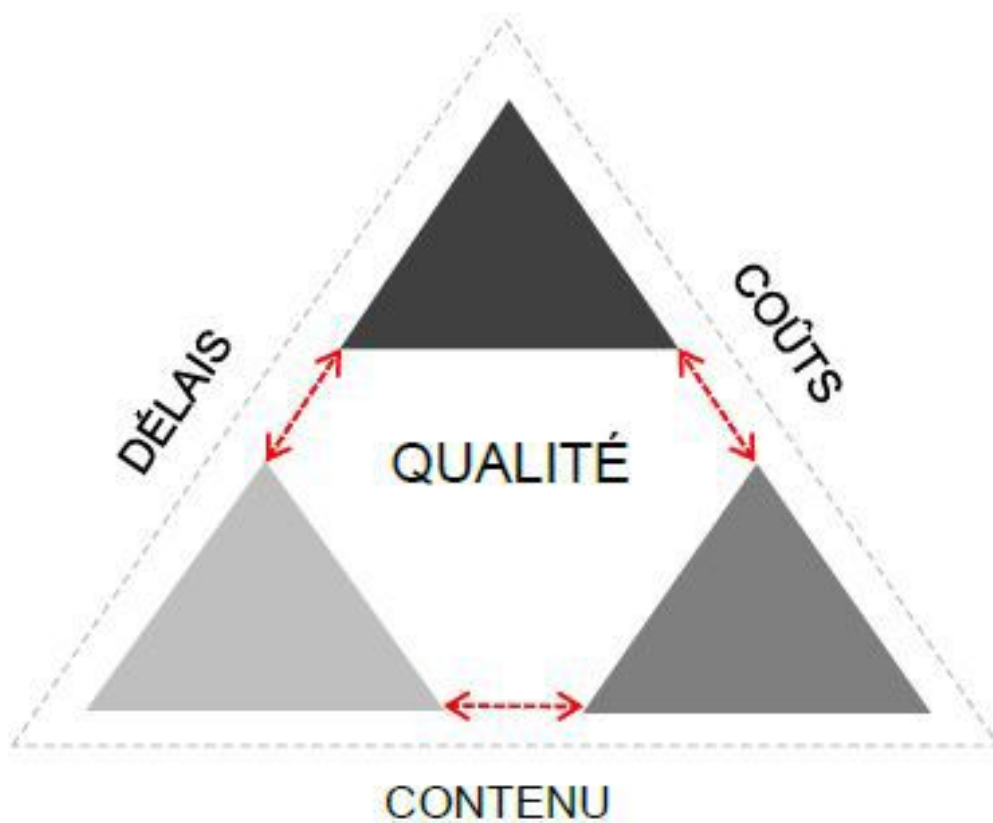
L'objectif global d'un projet est : « améliorer les conditions d'hygiène du quartier ». Son objectif spécifique est « éliminer durablement les dépôts sauvages d'ordures du quartier d'ici un an ».



La performance d'un projet est mesurée par le respect *des trois objectifs reconnus en gestion de projet*, soit les coûts, les délais et le contenu.

Modèle de la triple contrainte

Coûts : Respect du budget, *Délais* : Respect de l'échéancier, *Contenu* : Satisfaction des besoins Conformité aux exigences



Ces trois objectifs sont interdépendants.

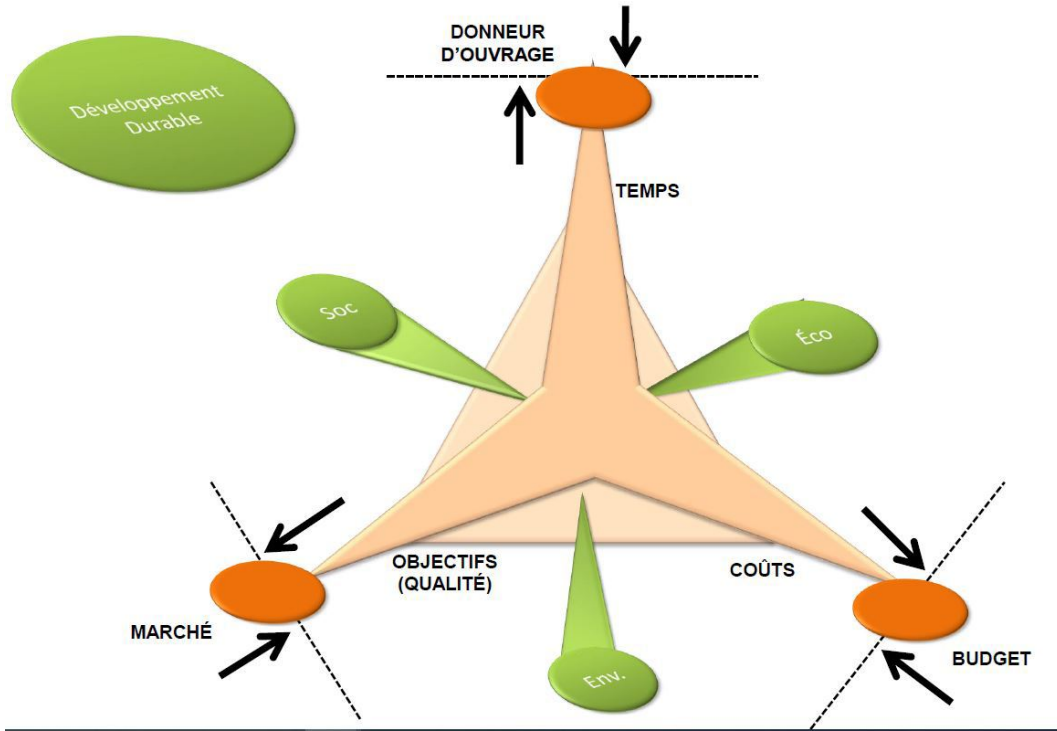
Les modifications apportées à l'une des variables auront des répercussions sur les autres ou, en d'autres termes, privilégier un objectif se fait généralement au détriment des autres objectifs.

Ainsi, pour un projet donné, si l'on décide de réduire les délais, il faudra, pour maintenir le niveau de qualité convenu, augmenter le budget ou, sinon, accepter de diminuer les attentes quant au contenu.

Ou encore, si l'on décide de réduire le budget du projet, il faudra alors, pour maintenir le niveau de qualité prévu, augmenter les délais ou, sinon, accepter là aussi d'en diminuer les attentes quant au contenu.

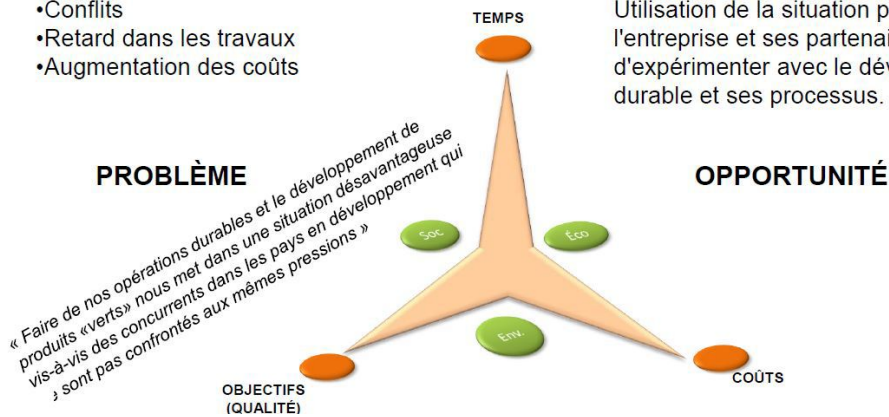
Enfin, si l'on décide de réduire les exigences du contenu du projet, il sera évidemment possible soit d'en réduire les coûts, soit d'en réduire le temps de réalisation ou encore de répartir l'économie à la fois sur les coûts et les délais.

L'intégration d'objectifs clairs en amont de la mise en œuvre des processus de la gestion des risques favorise ainsi de meilleures prises de décision pour atteindre le degré de qualité recherché à l'égard d'un projet.



- Changement d'objectifs et conditions
- Plusieurs réunions
- Manque d'expérience
- Exigence d'informations
- Autres études
- Nouvelles procédures
- Nouveaux groupes de travail
- Plusieurs contrats
- Conflits
- Retard dans les travaux
- Augmentation des coûts

Opportunité d'assurer que l'implantation du développement durable devient une occasion pour l'innovation.
 Les compétences nécessaires sont:
 La capacité à anticiper au règlement.
 L'habileté à travailler avec autres entreprises.
 Mettre en œuvre des solutions créatives.
 Utilisation de la situation pour induire l'entreprise et ses partenaires d'expérimenter avec le développement durable et ses processus.



La gestion du délai d'un projet

La gestion du délai d'un projet inclut les processus permettant de gérer l'achèvement du projet dans le temps voulu.

Les processus de gestion du délai du projet sont les suivants :

- Planifier de la gestion de délai ;
- Définir les activités ;
- Organiser les activités en séquence ;
- Estimer la durée des activités ;

- Élaborer le délai ;
- Maîtriser le délai.

Principaux concepts de la gestion des délais

La construction de l'échéancier du projet fournit du plan détaillé qui indique comment et quand le projet livrera les produits, les services et les résultats définis dans les périmètres du projet.

Cet outil, qui permet de gérer les attentes des parties prenantes, sert de base à la communication des performances.

Pour les projets de moindre envergure, la définition des activités et leurs et leur organisation en séquence, l'estimation de la durée des activités et l'élaboration du modèle de l'échéancier sont si étroitement liés qu'elles sont considérées comme un processus unique pouvant être exécuté en une seule personne en un temps relativement court.

Planifier de la gestion de délai

C'est le processus qui consiste à établir les politiques internes, les procédures et la documentation pour la planification, le développement, la gestion, la réalisation et la maîtrise de l'échéancier du projet.

- *Définir les activités* : Ce processus consiste à identifier et à documenter les actions spécifiques à entreprendre pour produire les livrables du projet ;
- *Organiser les activités en séquence* : Ce processus consiste à identifier et à documenter les relations entre les activités du projet ;
- *Estimer la durée des activités* : Ce processus consiste à nombre du travail requises pour accomplir chaque une des activités avec les ressources estimées ;
- *Élaborer le délai* : Ce processus consiste à élaborer le modèle d'échéancier à partir de l'analyse des séquences des activités, des délais, des besoins en ressources et des contraintes de l'échéancier à des fins de l'exécution et de maîtrise du projet ;
- *Maîtriser le délai* : Ce processus consiste à suivre l'état du projet dans le but de mettre à jour l'échéancier du projet et de gérer les changements affectant la référence de base de l'échéancier.

La gestion des coûts

La gestion des coûts du projet comprend les processus relatifs à la planification, à l'estimation, à l'établissement du budget, au financement, au suivi, au contrôle, à la gestion et à la maîtrise des coûts, afin que le projet soit achevé dans les limites du budget approuvé. Les processus de gestion des coûts du projet sont les suivants :

- *Planifier la gestion des coûts* : ce processus consiste à définir la manière dont les coûts du projet seront estimés, budgétés, gérés et maîtrisés ;
- *Estimer les coûts* : ce processus consiste à évaluer les coûts des ressources monétaires nécessaires à l'accomplissement des travaux du projet ;
- *Déterminer le budget* : ce processus consiste à consolider les coûts estimés de chaque une des activités ou de chacun de lot des travaux afin d'établir une référence de base des coûts approuvés ;
- *Maîtriser les coûts* : ce processus consiste à suivre l'état du projet afin de mettre à jour les coûts du projet et de gérer les changements de la référence de base des coûts.

Gestion de la qualité du projet

La gestion de la qualité du projet inclut les processus de prise en compte de la politique qualité de l'organisation en ce qui concerne la planification, la gestion et le contrôle des exigences de qualité du produit et du projet afin d'atteindre les objectifs des parties prenantes. Elles soutiennent également les activités d'amélioration continue des processus menées au nom de l'organisation réalisatrice. Les processus de gestion de la qualité du projet sont les suivants :

Objectifs spécifiques

- *Planifier la gestion de la qualité* : ce processus consiste à identifier les exigences de la qualité et les standards à respecter pour le projet et les livrables, et à documenter comment le projet établira sa conformité aux exigences et/ aux standards qualité ;
- *Gérer la qualité* : ce processus consiste à transformer le plan de gestion de la qualité en activités ad hoc qui intègrent au projet les politiques qualité de l'organisation ;
- *Maîtriser la qualité* : ce processus consiste à maîtriser et enregistrer les résultats des activités de gestion de la qualité pour évaluer la performance et d'assurer que les produits du projet sont exhaustifs, conformes et satisfont aux attentes du client.



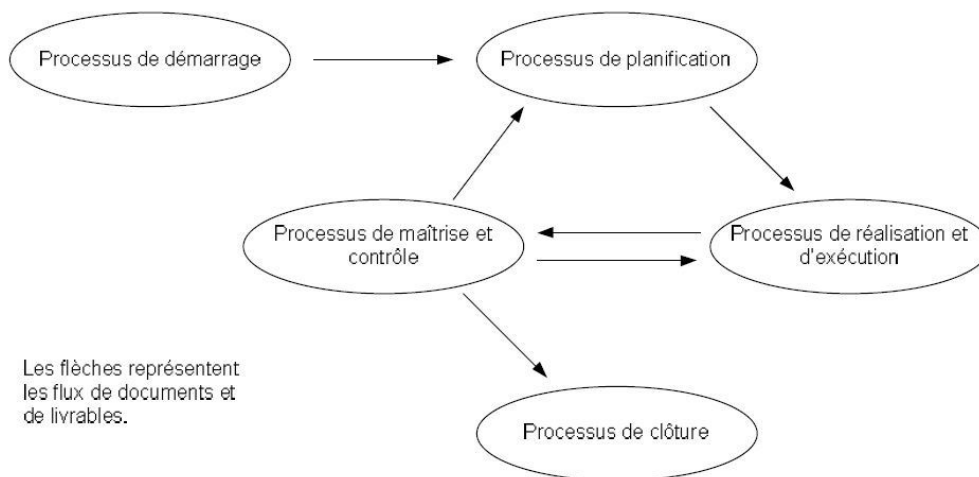
Processus

1. Les processus de gestion de projet

Les processus de gestion de projet

- Groupes de processus ;
- Processus de projet ;
- Interactions entre les processus ;
- Mise en jeu des interactions entre processus.

Groupe de processus du projet



Processus				
Démarrage	Planification	Exécution	Contrôle	Clôture
Pour constater que le projet, ou la phase doit commencer et s'y engager.	Pour élaborer et faire vivre un schéma exécutable de réalisation des activités que le projet est chargé d'exécuter.	Pour coordonner les personnels et autres moyens nécessaires à la réalisation du plan.	Pour assurer que les objectifs du projet sont atteints, en surveillant et en mesurant l'avancement, et en prenant les actions correctives si nécessaire.	Pour formaliser l'acceptation du projet ou de la phase de projet et s'assurer de sa bonne fin.

Processus du projet

Un projet est constitué de processus.



Un processus est une série d'actions entreprises en vue d'un objectif.

Les processus de projet sont réalisés par des personnes et se classent généralement en deux catégories :

- Les processus de gestion de projet ;
- Les processus orientés produit ou service.

On distingue :

Processus-clés :

- Intégration ;
- Contenu ;
- Délais ;
- Coûts.

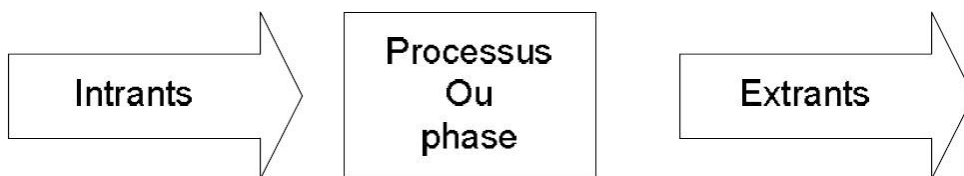
Processus de soutien :

- Qualité ;
- Risques ;
- Approvisionnements ;
- Communications ;
- Ressources humaines.

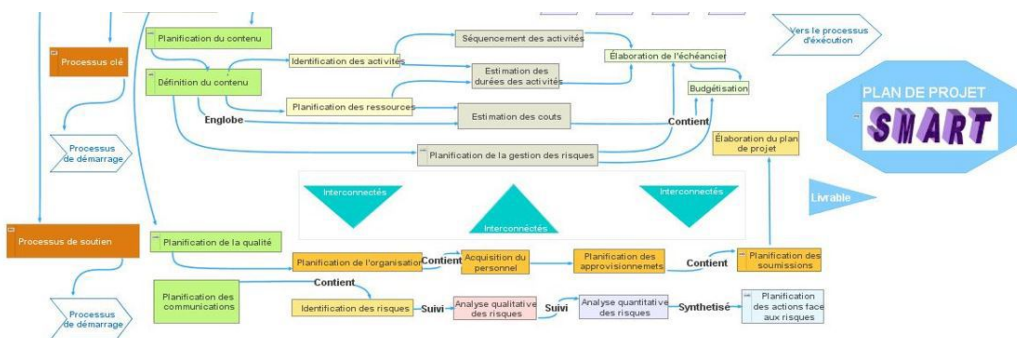
Interactions entre les processus

Les processus élémentaires sont reliés les uns aux autres par leurs données d'entrée et leurs données de sortie :

- Données d'entrées : documents ou livrables qui seront traités pour débiter le processus ;
- Outils et méthodes : opérations appliquées aux données d'entrées pour produire les données de sortie ;
- Données de sortie : documents ou livrables documentés résultant du processus.

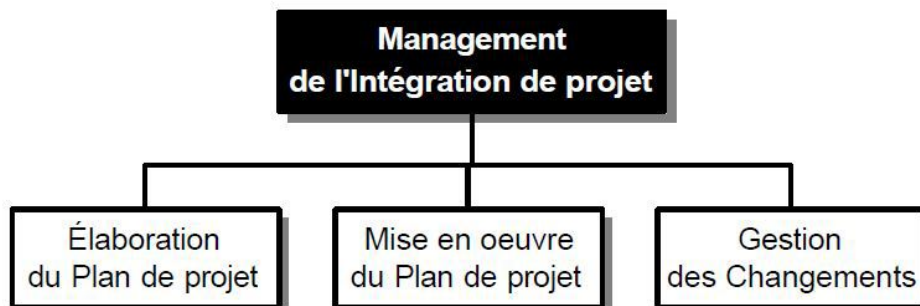


Vers processus ou phase suivants



Gestion de l'intégration du projet

- Élaboration du plan de projet : en utilisant les autres processus de planification pour en tirer un document d'ensemble logique et cohérent
- Mise en œuvre du plan de projet : pour réaliser le projet en exécutant les activités prévues au plan de gestion
- Gestion des changements (modifications) : pour coordonner l'effet des modifications sur l'ensemble du projet.



Management de l'Intégration du projet		
Élaboration du plan de projet	Mise en œuvre du plan de projet	Gestion des modifications
Données d'entrée : 1. Autres processus de planification 2. Historique 3. Pratiques d'organisation 4. Contraintes 5. Hypothèses	Données d'entrée : 1. Plan de projet 2. Pièces justificatives 3. Politique d'organisation 4. Actions correctives	Données d'entrée : 1. Plan de projet 2. Rapports d'avancement 3. Demandes de modification
Outils et pratiques : 1. Méthodologie de planification de projet 2. Compétences des parties prenantes 3. Système d'information du management de projet	Outils et pratiques : 1. Compétences en gestion générale 2. Compétences et connaissances du produit 3. Système d'autorisation de mise en œuvre 4. Revue d'avancement de projet 5. Système d'information du management de projet 6. Procédures d'organisation	Outils et pratiques : 1. Système de contrôle des modifications 2. Gestion du contenu du projet 3. Mesure des performances 4. Planification complémentaire 5. Système d'information du management de projet
Données de sortie : 1. Plan de projet 2. Pièces justificatives jointes	Données de sortie : 1. Travail réalisé 2. Demandes de modification	Données de sortie : 1. Mises à jour du plan de projet 2. Actions correctives 3. Retour d'expérience

Plan de projet

Document ou ensemble de documents formalisés et approuvés pour gérer et contrôler l'exécution du projet.

Il évolue au fur et à mesure de l'arrivée des informations sur le projet.

Il inclue :

- Données historiques; Politiques; Contraintes et Hypothèses ;

- Charte de projet ;
- Description de l'approche ou de la stratégie de gestion de projet ;
- Énoncé du contenu du projet avec les livrables et ses objectifs ;
- Structure de découpage du projet (WBS) jusqu'au niveau où le contrôle sera effectif ;
- Estimation du coût, dates prévisionnelles de début et affectation des responsabilités jusqu'au niveau effectif de contrôle ;
- Référentiel de mesure des performances de coûts et de délais ;
- Jalons principaux avec leur date prévisionnelle ;
- Personnel clé ou nécessaire ;
- Risques principaux avec les contraintes et les hypothèses ainsi que les réponses proposées ;
- Problèmes en cours et décisions en attentes.
- Plans de gestion annexes comprenant les plans de gestion :
 - Du Contenu ;
 - De l'échéancier ;
 - Des communication ;
 - Etc.

Mise en œuvre du Plan de projet

Travail qui a été réalisé :

Résultats des activités accomplies au cours de la mise en œuvre du projet (de l'exécution) :

- Livrables achevés et ceux qui ne le sont pas;
- Coûts engagés ou encourus (rapport d'avancement).

Demandes de modification :

Elles apparaissent souvent lorsque le projet est en cours de réalisation :

- Qui augmentent ou réduisent le contenu ;
- Qui modifient les estimations de coût ou de délai.

Gestion des modifications

Mises à jour du plan de projet :

- Concernant toutes les modifications apportées au contenu du plan de projet ou de ses annexes.

Actions correctives :

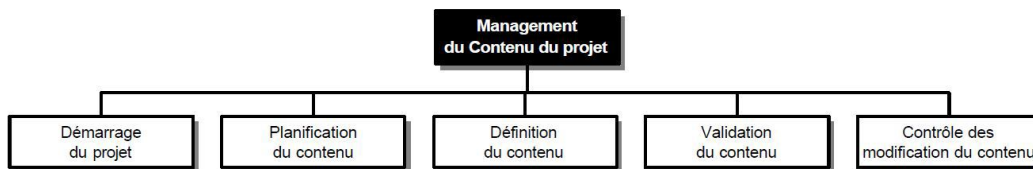
- Toute action effectuée pour ramener les performances attendues dans le cadre du projet

Retour d'expérience (Lessons learned) :

- Les causes de déviations, la démarche justifiant le type d'actions correctives adoptée et les autres types d'expérience acquis doivent être consignés afin d'alimenter la base de données historique utilisable autant pour le projet que pour les autres projets.

Gestion du contenu du projet

- Démarrage ;
- Planification du contenu du projet ;
- Définition du contenu ;
- Vérification du contenu du projet ;
- Contrôle des modifications du contenu.



Démarrage : pour engager l'organisation à débiter la phase suivante du projet

Planification du contenu du projet : pour élaborer un état écrit du contenu du projet qui servira de référence pour les décisions ultérieures

Définition du contenu : pour décomposer les principaux livrables en éléments plus petits et plus faciles à gérer

Vérification du contenu du projet : pour formaliser le fait que les activités réalisées au cours du projet sont acceptées

Contrôle des modifications du contenu : pour contrôler les modifications au cours du projet.

Management du contenu du projet				
Démarrage	Planification du contenu	Définition du contenu	Vérification du contenu	Contrôle des modifications
Données d'entrée : 1. Description du produit 2. Planification stratégique 3. Critères de sélection des projets 4. Historiques	Données d'entrée : 1. Description du produit 2. Charte du projet 3. Contraintes 4. Hypothèses	Données d'entrée : • Énoncé du contenu • Contraintes • Hypothèses • Données de sorties par la planification • Historique	Données d'entrée : • Travail réalisé • Documentation des résultats	Données d'entrée : • Structure de découpage du projet • Rapports d'avancement • Demandes de modifications • Plan de gestion du contenu
Outils et méthodes : • Méthodes de sélection de projet • Méthodes à dire d'experts (opinions)	Outils et méthodes : 1. Analyse de l'ouvrage 2. Analyse coûts-bénéfices 3. Identification des variantes 4. Dires d'experts	Outils et méthodes : 1. Modèle de structure de découpage du projet (WBS) 2. Découpage	Outils et méthodes : 1. Inspection	Outils et méthodes : 1. Système de contrôle des modifications du contenu 2. Mesure des performances 3. Planning additionnel
Données de sortie : 1. Charte de projet 2. Désignation d'un Chef de projet 3. Contraintes 4. Hypothèses	Données de sortie : 1. Énoncé du contenu 2. Pièces jointes 3. Plan de gestion du contenu	Données de sortie : • Structure de découpage du projet (WBS)	Données de sortie : 1. Recette formalisée*	Données de sortie : 1. Modification du contenu 2. Actions correctives 3. Retour d'expérience

Objectif SMART



- SPÉCIFIQUE & STIMULANT
- MESURABLE
- ATTEIGNABLES
- RÉALISTES
- TEMPORELS

Planification du contenu

- Énoncé du contenu : base de référence écrite pour la prise de décisions futures et pour confirmer ou expliquer une compréhension commune du contenu du projet entre les parties prenantes ;
- Plan de gestion du contenu : décrit comment le contenu du projet sera géré et comment les modifications du contenu doivent être intégrés au projet ;
- Pièces justificatives : on doit compléter l'énoncé du contenu par tous les détails, documentés et structurés pour en faciliter l'utilisation dans les autres processus de gestion de projet.

Vérification du contenu

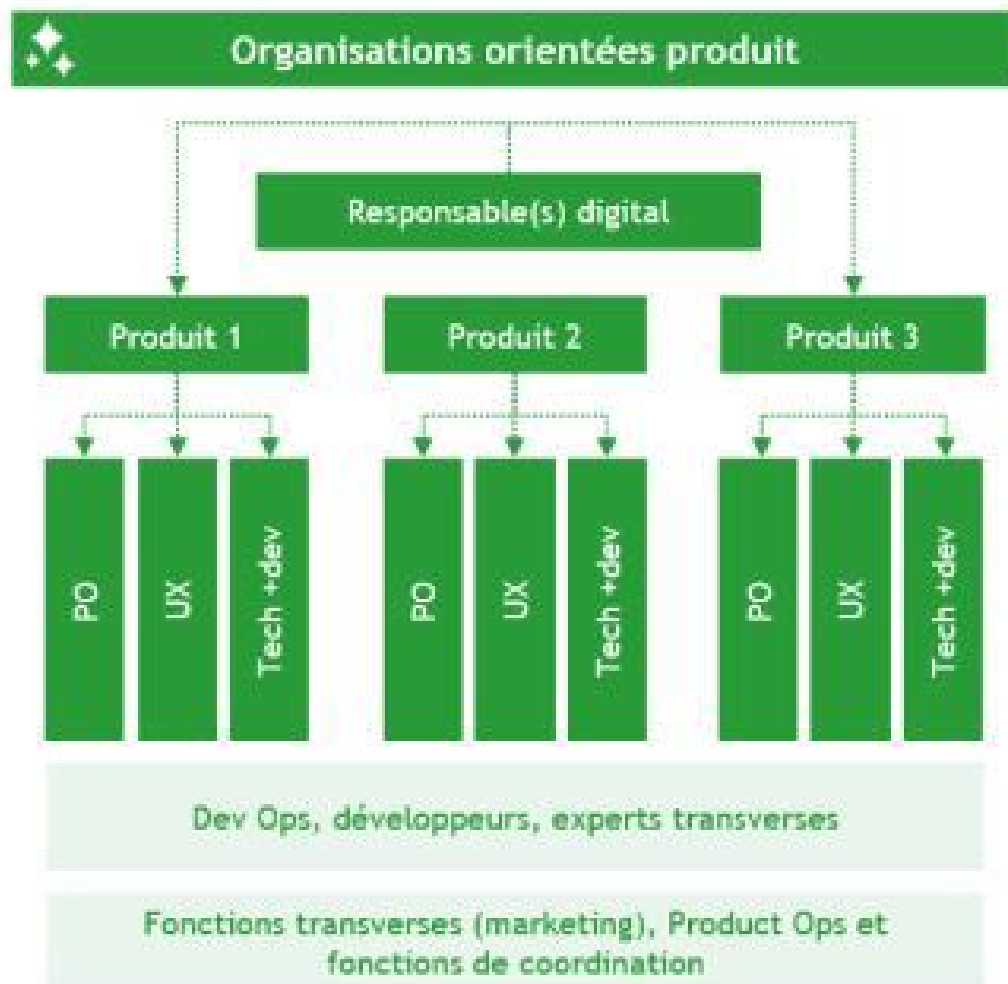
- Acceptation formelle (recette formalisée) : documents démontrant que le Client ou le Sponsor (garant) a accepté le résultat du projet ou de la phase. Ils doivent être établis et diffusés. Une Recette peut être émise avec réserves, surtout à la fin d'une phase intermédiaire.

Contrôle des modifications du contenu

- Modifications du contenus (changements) : tout changement au contenu du projet tel que défini à la SDP (Structure de Découpage du Projet) ou WBS. Une modification de contenu entraîne souvent des réajustements de délai, de coût, de qualité ou autres objectifs du projet.
- Actions correctives : toute opération effectuée pour ramener les performances attendues du projet en conformité avec le plan de gestion du projet
- Retour d'expérience (lessons learned) : tel que déjà vu.

2. Les processus orientés produit ou service

Le concept de processus orienté produit est basé sur l'idée de la gestion et l'amélioration d'un produit ou service spécifique plutôt que sur une fonction spécifique (comme le marketing, la vente, la production, etc.).



🔑 Définition

QU'EST-CE QUE LE PROCESSUS ORIENTÉ PRODUIT ?

« Un schéma d'organisation qui permet de répondre aux objectifs des entreprises : concevoir et améliorer des produits numériques en continu »

Types de processus :

On distingue trois piliers centraux des processus en entreprise :

Les processus opérationnels, qui sont au cœur des activités, appelé aussi processus d'affaires ou processus métier ou processus d'entreprise, désigne un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui contribue aux finalités des affaires d'une organisation ;

Les processus de support, qui fournissent les ressources nécessaires, ces derniers processus regroupent la maintenance, la mise à disposition de matériel ou de ressources humaines, la maîtrise de la documentation et de la communication, la métrologie, etc. Un processus identique peut appartenir à un processus de réalisation ou de support, selon l'activité de l'entreprise ;

et *Les processus de pilotage*, qui guident la stratégie globale de l'entreprise ce type de processus prend en compte les acteurs/facteurs/environnements externes et internes de l'entreprise en essayant de mesurer les risques décisionnels afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

