



Royaume du Maroc  
Le Chef du Gouvernement

## LE COMITÉ NATIONAL DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES



# GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DE MANAGEMENT DE PROJETS

LE GUIDE DE RÉFÉRENCE DU CHEF DE PROJET CNEA

Comité National de l'Environnement des Affaires

# Guide Méthodologique de Management de projets

Le Guide de référence du chef de projet CNEA

Version Initiale-V1.0  
Novembre 2017





---

## Résumé

---

Le management de projet consiste à mettre en place des mesures appropriées pour l'atteinte des objectifs du projet dans une philosophie d'anticipation et de proactivité.

La multiplicité des parties prenantes, l'évolution de l'environnement, la présence de contraintes et de risques spécifiques au contexte sont autant d'éléments qui apportent de la complexité aux projets et requièrent un niveau de maîtrise approprié afin de les réussir.

Une méthodologie de management de projet est un ensemble de processus structurés et outillés qui permet de fournir un cadre de référence aux chefs de projets pour le cadrage, l'organisation et le pilotage de leurs projets. Un cadre méthodologique de management de projet ne constitue pas une recette miracle à la réussite des projets. Néanmoins, dans un environnement incertain et complexe, ce dernier augmente considérablement les chances de succès des projets à travers la définition de principes communs, l'harmonisation des pratiques ainsi que les exigences de rigueur dans le suivi et la gouvernance des projets.

Le présent guide méthodologique de management de projet est destiné aux chefs de projets inscrits dans le plan d'action du Comité National de l'Environnement des Affaires. Il décrit les activités de management de projet à travers cinq processus : l'initialisation, la planification, l'exécution, la maîtrise et la clôture. Chaque activité présentée est associée à des modèles de documents et outils qui facilitent sa mise en œuvre.

Le guide présente également les principaux rôles et responsabilités dans le cadre des projets de réforme ainsi que les instances de gouvernance et mécanismes d'arbitrage préconisés. Les types de supports et interactions avec le secrétariat permanent y sont aussi indiqués.

Les **processus d'initialisation** permettent de clarifier les objectifs du projet, en préciser le périmètre et en identifier les parties prenantes à travers notamment l'élaboration d'une note de cadrage à l'issue de la réunion éponyme. Une initialisation réussie permet à l'ensemble des parties prenantes de s'accorder sur les objectifs du projet, leurs priorités ainsi que les modes de contribution des différents acteurs.

Les **processus de planification** visent à définir une feuille de route précise, concertée et réaliste qui décrit comment le projet sera structuré et exécuté, avec quels moyens humains et financiers, sous quels délais, etc. La mise en place d'un plan de projet clair et intégré permet de maîtriser les risques, d'anticiper les problèmes et de ce fait, de réduire l'incertitude inhérente aux projets.

La planification rigoureuse et inclusive du projet constitue un réel levier pour fédérer et obtenir l'engagement des parties prenantes, indispensable pour la réussite des projets.

Les processus de planification sont sanctionnés par une réunion de lancement officiel du projet.



Les **processus d'exécution** consistent principalement à animer les équipes de projets, à réaliser l'ensemble des livrables définis dans le cadre du projet, à suivre l'avancement des travaux et à relever les événements susceptibles d'impacter le respect du plan de projet. L'exécution efficace permet de maintenir l'engagement des équipes et de garder une visibilité sur le projet afin de pouvoir en assurer la maîtrise.

Les **processus de maîtrise** sont au cœur du pilotage du projet. En effet, à partir de l'avancement relevé des travaux, une évaluation de la performance est réalisée afin d'analyser les éventuels écarts, problèmes et risques. Cette analyse permet de définir les options et d'identifier les solutions appropriées afin de garantir l'atteinte des objectifs du projet.

La maîtrise du projet se concrétise par la tenue d'instances de gouvernance à différents paliers de management afin de procéder aux décisions et arbitrages nécessaires au bon déroulement du projet.

Les **processus de clôture** finalisent le projet en permettant de s'assurer de la réalisation de tous les travaux requis. La clôture est formalisée par un rapport qui synthétise le déroulement du projet et les éléments de capitalisation pour le futur.

Le schéma ci-après présente une vue synthétique des principales activités par processus. Ces activités sont décrites en détail dans le présent guide :

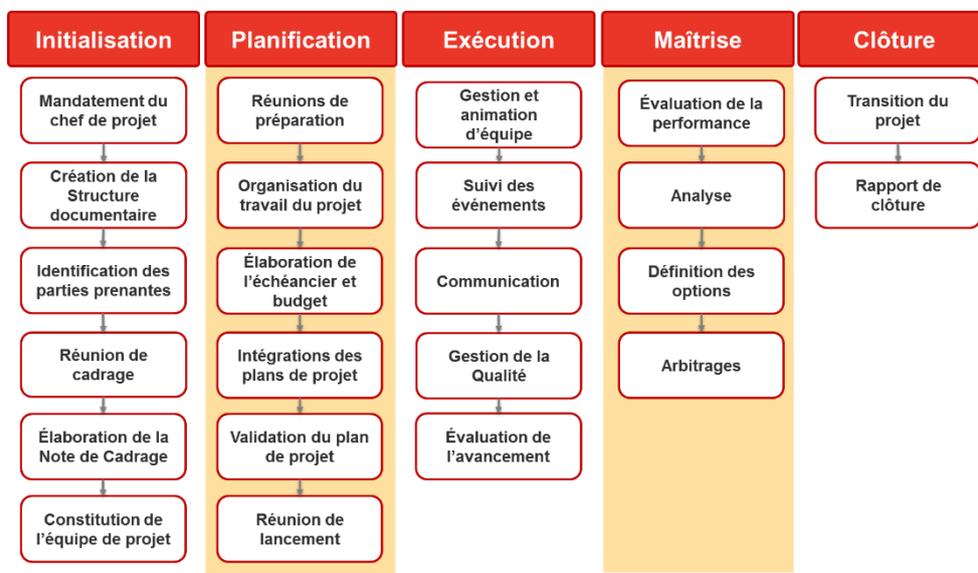


Figure 1 : Vue d'ensemble des processus et activités de management de projet

## Table des matières

Résumé .....	2
Table des matières.....	4
Liste des Figures.....	8
Liste des Tableaux.....	9
Introduction .....	10
Principes et Philosophie du guide.....	10
Contenu du guide .....	11
Comment utiliser ce guide ? .....	13
Section 1 - Management de projets dans le contexte du CNEA.....	16
Plan d’actions du CNEA : De l'idée au projet. ....	16
Caractéristiques des projets CNEA .....	17
L’écosystème CNEA .....	18
Rôles et responsabilités .....	19
Chef de projet .....	20
Membre d’équipe .....	22
Coordinateur de projet.....	23
Instances de suivi.....	24
Instances de pilotage .....	25
Instances stratégiques .....	26
Section 2 - Cadre Général de management de projets .....	27
Introduction au management de projets .....	27
Vue d’ensemble .....	28
Section 3 : Le modèle de management des projets du CNEA .....	30
Section 3 - Initialisation du projet.....	31
Vue d'ensemble .....	31
Les activités d’initialisation en questions .....	32
Activité 1 – Mandatement du chef de projet .....	33
Activité 2 – Création de la Structure documentaire du projet .....	34
Activité 3 – Identification des parties prenantes.....	35
Activité 4 – Réunion de cadrage du projet .....	36

Activité 5 – Élaboration de la note de cadrage du projet.....	37
Activité 6 – Constitution de l'équipe de projet.....	38
Section 4 - Planification du projet .....	39
Vue d'ensemble .....	39
Les activités de planification en questions .....	40
Activité 1 – Réunions de préparations.....	41
Activité 2 – Organisation du travail du projet .....	42
Activité 3 – Élaboration de l'échéancier et du budget .....	43
Activité 4 – Intégration des plans de projet .....	44
Activité 5 – Validation du plan projet .....	45
Activité 6 – Réunion de lancement du projet.....	46
Section 5 - Exécution du projet.....	47
Vue d'ensemble .....	47
Les activités de l'Exécution en questions .....	48
Activité 1 – Gestion et animation d'équipe .....	49
Activité 2 – Suivi des événements .....	50
Activité 3 – Communication .....	51
Activité 4 – Gestion de la Qualité .....	52
Activité 5 – Évaluation de l'avancement .....	53
Section 6 - Maîtrise du projet .....	54
Vue d'ensemble .....	54
Les activités de Maîtrise en questions.....	55
Activité 1 – Évaluation de la performance.....	56
Activité 2 – Analyse.....	57
Activité 3 – Définition des options.....	58
Activité 4 – Arbitrages .....	59
Activité 4 – Arbitrages (mécanismes) .....	60
Mécanismes d'arbitrage pour les phases de préparation .....	60
Mécanismes d'arbitrage pour les phases de réalisation .....	61
Section 7 - Clôture du projet .....	62
Vue d'ensemble .....	62
Les activités de clôture en questions.....	63
Activité 1 – Transition du projet .....	64
Activité 2 – Rapport de clôture.....	65

Section 8 - Dossier de management du projet .....	66
Vue d'ensemble .....	66
Synoptique de la documentation projet.....	67
Documents projet et interactions avec le secrétariat permanent du CNEA .....	68
Lettre de mission Chef de projet .....	69
Note de cadrage projet.....	70
Support de réunion de cadrage .....	73
Registre de projet .....	77
Lettre de mission membre de l'équipe.....	91
Plan de projet .....	92
Analyse des risques.....	93
Actions Qualité .....	93
Gouvernance du projet.....	93
Gestion des modifications .....	93
Plan de conduite du changement.....	94
Support réunion de lancement.....	96
Note de Communication.....	100
Rapport de performance .....	101
Support Comité de pilotage.....	102
Compte Rendu de Réunion.....	106
Rapport final de projet .....	108
Section 9 - Boite à outils .....	110
Vue d'ensemble .....	110
Outil 01 – Préparation de réunion.....	111
Outil 02 – Conduite de réunion .....	112
Outil 03 – Analyse FFOM .....	113
Outil 04 – Arborescence projet.....	114
Outil 05 – Gestion documentaire .....	115
Outil 05 – Gestion documentaire .....	116
Outil 06 – Arbre des objectifs .....	117
Outil 07 – Les objectifs SMART .....	118
Outil 08 – Priorisation des exigences.....	119
Outil 09 – Structure de découpage du projet (SDP) .....	120
Outil 10 – Analyse des risques .....	121

---

Annexes .....	122
Références .....	122
Glossaire .....	123
Support et Amélioration continue.....	125
Suivi des versions.....	125
Support .....	125
Évolutions .....	125



## Liste des Figures

Figure 1 : Vue d'ensemble des processus et activités de management de projet .....	3
Figure 2 : Guide de lecture des processus .....	13
Figure 3 : Guide de lecture des activités.....	14
Figure 4 : Guide de lecture des fiches outils.....	15
Figure 5 : Équipe de projet et instances de gouvernance .....	19
Figure 6 : Synopsis des processus de management de projet.....	28
Figure 7 : Cycle de Vie des projets du CNEA .....	29
Figure 8 : Vue d'ensemble des activités de management de projets CNEA.....	30
Figure 9 : Initialisation - Vue d'ensemble .....	31
Figure 10 : Les activités d'initialisation en questions .....	32
Figure 11 : Planification - Vue d'ensemble .....	39
Figure 12 : Les activités de planification en questions .....	40
Figure 13 : Exécution – Vue d'ensemble .....	47
Figure 14 : Les activités de l'exécution en questions .....	48
Figure 15 : Maîtrise – Vue d'ensemble .....	54
Figure 16 : Les activités de maîtrise en questions .....	55
Figure 17 : Mécanisme d'arbitrage pour les phases de préparation.....	60
Figure 18 : Mécanisme d'arbitrage pour les phases de réalisation.....	61
Figure 19 : Clôture – Vue d'ensemble .....	62
Figure 20 : Les activités de clôture en questions.....	63
Figure 21 : Utilisation des modèles de documents .....	67
Figure 22 : Interactions documentaires avec le secrétariat permanent du CNEA .....	68
Figure 23 : Page d'accueil du registre de projet .....	77



---

## Liste des Tableaux

---

Tableau 1 – Dossier de management de projet .....	66
Tableau 2 – Boite à outils .....	110

## Introduction

### Principes et Philosophie du guide

Ce guide est destiné à tous les chefs de projets ainsi qu'à tous les membres des équipes de projets qui collaborent dans le cadre du Comité National de l'Environnement des Affaires.

Il présente une méthodologie simple et structurée de management de projet à travers des processus, outils et modèles de documents adaptables.

Le guide de management de projets a été conçu selon une approche modulaire permettant une lecture linéaire ou ciblée selon les thématiques recherchées.

Les activités, modèles de documents et outils proposés par le présent guide n'ont pas tous de caractère indispensable. Deux modèles sont ainsi proposés :

- Un modèle simplifié contenant les activités essentielles est ainsi proposé.
- Un modèle élargi dont l'utilisation est laissée à la discrétion du chef de projet en fonction des besoins et spécificités du projet.

Dans sa première version, ce guide a été volontairement pensé basique et pratique afin de faciliter son appropriation par le plus grand nombre.

Ce guide s'inspire de la norme PMBOK® - Corpus des Connaissances en management de projets éditée par le Project Management Institute (PMI) ainsi que du modèle Capacity WORKS de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Afin d'en faciliter la lecture et l'utilisation, des pictogrammes ont été incorporés.

#### **Note Importante**

Le présent guide méthodologique ne saurait en aucun cas se substituer aux procédures, organisations et autres documents de référence applicables.

## Contenu du guide

Le présent guide contient 10 sections :

### ○ Section 1 : Management de projets dans le contexte du CNEA

Cette section présente une vue générale du contexte et de l'environnement de réalisation des projets portés par le plan d'actions du CNEA.

Elle décrit le processus de construction du plan d'actions du CNEA ainsi que l'organisation globale et les différents rôles exercés dans le cadre des projets.



- ▶ *Comment le plan d'actions du CNEA est-il élaboré ?*
- ▶ *Qu'est-ce que l'écosystème CNEA ?*
- ▶ *Qui sont les acteurs ?*
- ▶ *Quels sont les principaux rôles et leurs prérogatives ?*

### ○ Section 2 : Cadre Général de management de projets

Cette section présente quelques concepts de base en management de projets et fournit une vue d'ensemble de l'environnement des projets ainsi que des processus de management de projets.



- ▶ *Qu'est-ce qu'un projet ?*
- ▶ *En quoi est-ce différent de mon travail quotidien ?*
- ▶ *Quels sont les facteurs qui influencent les projets ?*
- ▶ *Quelle est la démarche globale pour gérer un projet ?*

### ○ Sections de 3 à 7 : Processus de management de projet

Ces sections constituent le cœur du cadre méthodologique de management de projets. Chaque section décrit les activités de management de projets, les documents à utiliser ainsi que les outils préconisés. Il s'agit des sections :

3. Initialisation du projet
4. Planification du projet
5. Exécution du projet
6. Maîtrise du projet
7. Clôture du projet



- ▶ *Comment gérer mon projet ?*
- ▶ *Quels outils utiliser pour gérer mon projet ?*
- ▶ *Quels sont les documents essentiels de management de projets ?*

### ○ Section 8 : Dossier de management du projet

Cette section regroupe l'ensemble des modèles de documents constituant le dossier de management de projet.

Chaque modèle de document porte les indications nécessaires à son utilisation.



▶ *Quels modèles de documents utiliser ?  
Comment les renseigner ?*

### ○ Section 9 : Boîte à outils

Cette section regroupe un ensemble d'outils applicables au management de projets.

Chaque outil est décrit dans une fiche qui reprend ses objectifs et les modalités de son utilisation.



▶ *Quels outils utiliser pour m'aider à gérer mon projet ?  
Quand et comment les utiliser ?*

### ○ Annexes

- **Annexe 1** : Glossaire
- **Annexe 2** : Références
- **Annexe 3** : Support et Amélioration continue

### **Exclusions du guide**

Sont exclus de la présente version du guide méthodologique de management de projets :

- Les processus et activités de management des coûts et d'élaboration des budgets des projets.
- Les processus et activités relatives aux approvisionnements.
- La description des livrables techniques des projets.

## Comment utiliser ce guide ?

Les sections de 3 à 7 présentent une vue d'ensemble des processus de management de projets structurée selon le modèle ci-après.

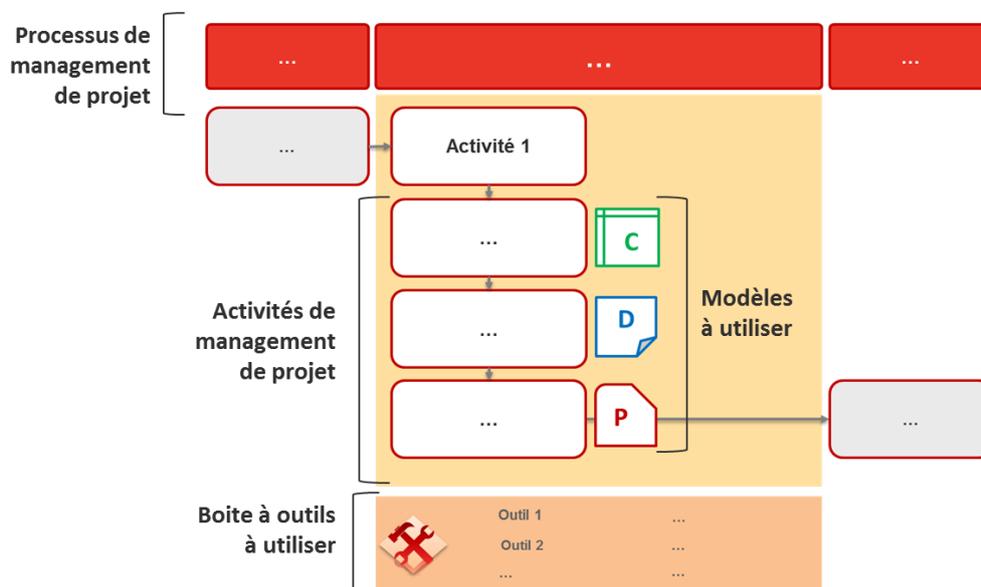


Figure 2 : Guide de lecture des processus



Livable au format Document.



Livable au format Tableur.



Livable au format Présentation.

Chaque activité du processus est ensuite décrite de façon détaillée en termes de :

- Description du travail requis à la réalisation de l'activité.
- Facteurs clés de succès.
- Modèles de documents à utiliser.
- Outils préconisés.
- Support du secrétariat permanent du CNEA.

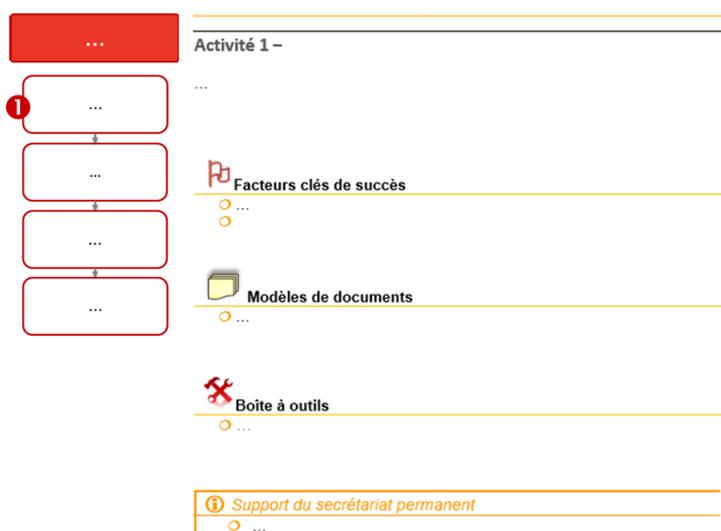


Figure 3 : Guide de lecture des activités

Les modèles du dossier de management de projets sont regroupés dans la section 8 afin de faciliter leur consultation.

La boîte à outils est présentée sous forme de fiches pour chaque outil. Trois catégories d'outils sont présentées :



Outils de Communication.



Outils d'Analyse.



Outils d'Organisation.

Référence et libellé de l'outil

Fiche Outil

Communication

O01 Préparation de Réunion



Catégorie de l'outil

Objectifs de l'outil

**Objectifs**

La préparation de la réunion est indispensable à son efficacité. Une bonne préparation permet d'optimiser le temps passé en réunion et de s'assurer de l'atteinte des objectifs de celle-ci. On distingue plusieurs types de réunions :

- Les instances de gouvernance.
- Les ateliers de travail.
- Les réunions d'information.

Démarche, conseils et exemples d'utilisation

**Démarche**

**1- Définir l'objectif et l'ordre du jour**

- **Précis** : Délimiter le périmètre de la réunion : Sujets à traiter par ordre de priorité.
- **Clair** : Délimiter l'objectif de la réunion : décision, partage d'informations, atelier de travail, etc.

**2- Identifier les participants et leur rôle**  
 La nature de contribution attendue de chaque participant doit être clairement identifiée.



**3- Définir la date et le lieu**

Prendre en compte les contraintes de disponibilité et de déplacements.  
 Envisager les réunions à distance.

**4- Convoquer les participants**

- Communiquer clairement les attentes vis-à-vis de chaque participant.
- S'assurer de la réception des convocations.
- Reporter la réunion en cas d'absence de participants clés.

**5- Préparer la réunion**

Préparer l'ensemble des éléments nécessaires à l'efficacité de la réunion (documents, supports, analyses, etc.)

Notes personnelles

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Espace de notes personnelles

Figure 4 : Guide de lecture des fiches outils

## Section 1 - Management de projets dans le contexte du CNEA

---

---

### Plan d'actions du CNEA : De l'idée au projet.

Le plan d'actions du CNEA est établi sur une base annuelle à travers un processus de planification du portefeuille de projets et/ou programmes en alignement avec les missions du comité et la stratégie nationale de l'environnement des affaires.

La construction des plans d'actions annuels ou pluriannuels se fait à travers l'identification, l'analyse et la priorisation des idées et propositions émanant de l'écosystème du CNEA.

Il convient de noter que les propositions peuvent également émaner d'autres sources, notamment l'enquête du climat des affaires, le baromètre et la plateforme électronique d'écoute du secteur privé.

Le plan d'action annuel proposé est validé lors de la réunion du CNEA présidé par Monsieur le Chef du Gouvernement et en présence des membres du comité et les parties prenantes concernées.

Pour plus d'informations sur les processus de planification stratégique et de préparation des plans d'actions du CNEA, consulter les documents de référence applicables, notamment le manuel de procédures.

---

## Caractéristiques des projets CNEA

Les projets du CNEA héritent des caractéristiques des projets gouvernementaux interministériels ou interdépartementaux auxquels s'ajoute l'inscription du CNEA dans le cadre du dialogue public privé. En effet, un projet du CNEA peut être porté et géré par le secteur public ou privé.

Les projets du comité impliquent de ce fait une multitude de parties prenantes variables et aux attentes divergentes. Ils sont également soumis aux contraintes réglementaires, procédurales et budgétaires des pouvoirs publics ; et ce, au niveau local, régional ou national.

Chaque membre ou partenaire du CNEA dispose de sa propre planification stratégique de programmes et de projets. Les projets du CNEA peuvent être inscrits dans celles-ci ou pas. La création d'une dynamique forte de coopération inter-entités s'avère, de ce fait, essentielle pour la réussite des projets de réforme.

## L'écosystème CNEA

L'écosystème du CNEA comprend l'ensemble de ses membres, de ses partenaires ainsi que d'autres parties prenantes externes. La réalisation des projets dans ce cadre requiert une définition claire et délimitée des rôles et responsabilités qui lui sont associées.

L'animation de la communauté du CNEA est assurée par son secrétariat qui se trouve au cœur du pilotage du portefeuille des projets et programmes du comité. La bonne compréhension des missions du CNEA et de son secrétariat est importante pour appréhender l'environnement des projets.

Pour plus d'informations sur l'écosystème CNEA, se référer aux documents de référence applicables.

## Rôles et responsabilités

Chaque projet du plan d'actions du CNEA est affecté à un département chef de file qui assure la direction et la gestion du projet.

Certains projets peuvent être cogérés ou gérés directement par le secrétariat permanent du CNEA.

La réalisation des projets CNEA nécessite la constitution d'une équipe interdisciplinaire. Les membres sont donc désignés parmi les collaborateurs des départements partenaires concernés.

Chaque chef de projet est assisté dans sa mission par un coordinateur de projet au sein du secrétariat permanent du comité.

Les fiches des principaux rôles des acteurs du projet ainsi que celles des instances de gouvernance sont présentées ci-après.

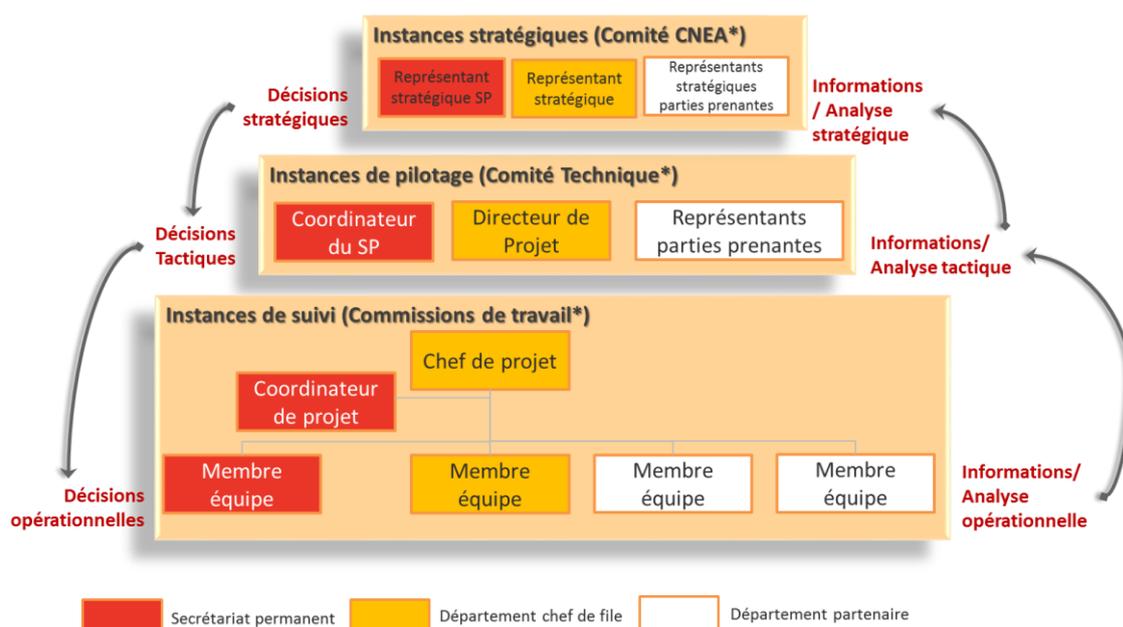


Figure 5 : Équipe de projet et instances de gouvernance

\* Exemples d'instances de gouvernance par palier de management. Chaque palier peut contenir une ou plusieurs instances différentes en fonction des besoins et spécificités des projets.

## Chef de projet

### Rôle

Le chef de projet est le collaborateur désigné par le département chef de file pour assurer le pilotage opérationnel du projet. Il est responsable de l'organisation, la coordination et la réalisation du projet de bout en bout à travers la mise en œuvre de l'ensemble des activités de management de projets.

Le chef de projet est au centre des interactions entre les membres de l'équipe et les autres parties prenantes du projet. Il est le garant de la complétude et la mise à jour de la documentation du projet.

Lorsqu'un suppléant du chef de projet est nommé, ce dernier assure le même rôle. Le chef de projet s'assure de la mise à disposition de son suppléant de l'ensemble des informations requises pour l'accomplissement de sa mission.

### Principales activités

- Cadrage du projet.
- Analyse des besoins des parties prenantes.
- Structuration et organisation du projet.
- Coordination et animation de l'équipe projet.
- Suivi de l'avancement et analyse de la performance du projet.
- Prise de décisions opérationnelles.
- Analyse et résolution des problèmes.
- Reportings, escalade des problèmes et déclenchement des processus d'arbitrage.
- Diffusion des communications aux parties prenantes.
- Suivi et analyse des modifications.
- Animation de réunions.

### Principales Compétences

- Connaissances et compétences techniques en management de projets.
- Connaissances du contexte organisationnel.
- Expertise Métier de niveau adapté au projet.
- Leadership et compétences en management d'équipe.

### Principaux Comportements Attendus

- Implication de toutes les parties prenantes.
- Implication de tous les membres de l'équipe projet.
- Diffusion uniforme des informations.
- Alerte précoce sur les blocages.
- Proactivité.
- Anticipation des planifications des réunions.
- Utilisation d'une méthodologie de management de projets.

## Directeur de projet

### Rôle

Le directeur de projet est l'interlocuteur du département chef de file disposant des habilitations pour engager son département dans le cadre du projet. Il dispose d'une vision assez large sur les autres projets et programmes portés par son département et susceptibles d'interférer avec le projet en question. Plus généralement, il dispose d'une vision sur les orientations stratégiques de son département et il est le garant de l'alignement du projet avec celles-ci.

Le directeur de projet est l'interlocuteur privilégié du chef de projet afin de disposer de moyens de réalisation du projet, notamment de moyens financiers. Il peut également être sollicité pour un premier niveau d'arbitrage selon les spécificités de ses prérogatives.

### Principales activités

- Désignation du chef de projet.
- Désignation d'autres membres d'équipe projet de son département.
- Conseil et assistance au chef de projet.
- Mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation du projet.
- Supervision de la conception et la réalisation du projet.
- Arbitrages relevant de ses prérogatives.
- Escalade et déclenchement de processus d'arbitrage pour les situations qui ne relèvent pas de ses prérogatives.

### Principales Compétences

- Connaissances du contexte organisationnel.
- Expertise Métier de niveau adapté au projet.
- Leadership et compétences en management d'équipe.

## Membre d'équipe

### Rôle

Les membres de l'équipe de projet sont des acteurs clés pour l'atteinte des objectifs de ce dernier. Leur spécialisation permet de faire bénéficier le projet de compétences complémentaires nécessaires à sa réussite.

Chaque membre d'équipe projet désigné est le représentant du savoir-faire technique de son département. Il est également responsable de la transmission des exigences et des contraintes de ce dernier.

Le membre d'équipe projet apporte son expertise au projet afin de réaliser les livrables relevant de son périmètre. Il participe également aux réunions de suivi et aux autres ateliers de travail requis.

Lorsqu'un suppléant du membre de l'équipe est désigné, ce dernier assure le même rôle. Le membre en question s'assure de la mise à disposition de son suppléant de l'ensemble des informations requises pour l'accomplissement de sa mission.

### Principales activités

- Analyse des exigences de son département.
- Réalisation de livrables du projet.
- Participation aux ateliers de travail.
- Participation aux réunions de suivi du projet.
- Communication des informations sur son avancement.
- Coordination des travaux au sein de son département.

### Principales Compétences

- Connaissances du contexte organisationnel.
- Expertise Métier de niveau adapté au projet.
- Capacité à travailler en équipe.

### Principaux Comportements Attendus

- Diffusion d'informations en temps opportun.
- Escalade précoce des risques et difficultés.
- Orientation vers la résolution de problèmes.
- Esprit de collaboration.

## Coordinateur de projet

### Rôle

Le coordinateur de projet est un collaborateur du secrétariat permanent du CNEA affecté au projet. Il assiste le chef de projet et son équipe dans toutes les activités de management de projets.

Il assure plusieurs rôles dont l'appui méthodologique, la facilitation des échanges entre membres d'équipe projets et autres parties prenantes, la consolidation des reportings, ainsi que l'escalade et le suivi de la résolution des problèmes.

Le coordinateur de projet assure également le rôle de responsable de l'assurance qualité du projet. Il définit à ce titre avec le chef de projet les actions préventives permettant de s'assurer de l'atteinte des objectifs du projet.

Il fait également bénéficier le chef de projet de son expertise en management de projets en analysant les planifications de celui-ci et en proposant des pistes d'amélioration et d'optimisation. Pour certains projets stratégiques ou complexes, le coordinateur peut cogérer le projet avec le chef de projet.

Le coordinateur du projet est également le garant de la bonne utilisation du guide méthodologique et des outils associés. Lorsqu'un outil informatique de management de projet est disponible, il assiste le chef de projet et son équipe pour son utilisation.

### Principales activités

- Relecture et analyse des livrables de management du projet.
- Revue des planifications réalisées par le chef de projet.
- Suivi de l'avancement et analyse des performances.
- Consolidation des reportings.
- Réalisation de revues et autres actions qualité.
- Participation aux instances de suivi et de pilotage du projet.
- Communication avec les parties prenantes.
- Maintien de la documentation du projet.
- Assistance à la sollicitation du chef de projet.

### Principales Compétences

- Connaissances et compétences techniques en management de projets.
- Connaissances des bonnes pratiques en management de projets de coopération.
- Expertise métier de niveau adapté au projet
- Expertise dans le dialogue Public Privé.
- Leadership collaboratif.
- Bonne connaissance du contexte CNEA en général.

### Principaux Comportements Attendus

- Neutralité.
- Objectivité.
- Rigueur.

### Instances de suivi

#### Objet

Il s'agit d'instances de coordination et de suivi de l'avancement intra-équipe du projet. La fréquence de ces instances est à définir selon les besoins de chaque projet avec au minimum une réunion mensuelle. Des ateliers de travail sur des sujets spécifiques sont aussi envisageables.

#### Principales activités

- Coordination des travaux entre membres d'équipe.
- Suivi de l'avancement.
- Identification et suivi des risques et problèmes.
- Définition et suivi des plans d'actions.
- Prise de décisions selon habilitations.
- Déclenchement du processus d'escalade si besoin.

#### Participants

- **Chef de projet.**
- Coordinateur de projet.
- Membres d'équipe.
- Autres participants sur invitation.

## Instances de pilotage

### Objet

Les instances de pilotage du projet constituent l'organe décisionnel principal de l'ensemble des projets inscrits dans le plan d'action du CNEA. Elles donnent les orientations, attribuent les moyens et procèdent aux arbitrages en cas de litiges.

Le comité de pilotage du projet est une instance de pilotage indispensable au projet. Il peut s'avérer nécessaire de décliner plusieurs instances en fonction de la nature et de la complexité du projet.

Afin de ne pas alourdir les réunions du comité de pilotage, les demandes de modifications peuvent être analysées et entérinées dans une instance spécifique dédiée.

### Principales activités

- Contrôle de la performance du projet.
- Priorisation et arbitrages.
- Décisions des replanifications du projet.
- Attributions de moyens.
- Validation des demandes de modifications.
- Déclenchement du processus d'escalade si besoin.

### Participants

- **Chef de projet.**
- Coordinateur de projet.
- Directeur de projet.
- Coordinateur du secrétariat permanent du CNEA.
- Membres d'équipe sur invitation.
- Représentants de parties prenantes disposant de pouvoirs de décision.

## Instances stratégiques

### Objet

Les instances stratégiques constituent l'ultime organe d'orientation stratégique et de prises de décisions relatives au projet. Elles permettent de piloter le projet dans un cadre plus large tel que le programme ou le portefeuille de projets.

Ces instances peuvent décider d'arrêter, de suspendre ou de réorienter le projet de façon à s'assurer de son alignement continu avec les objectifs et axes stratégiques définis.

### Principales activités

- Suivi des performances des projets dans un cadre plus global (programme ou portefeuille).
- Identification et suivi des risques stratégiques.
- Validation des plans d'actions.
- Vérification de l'alignement stratégique continu du projet.
- Prise de décisions stratégiques.
- Arbitrages définitifs.

### Participants

- **Directeur de projet.**
- Coordinateur du secrétariat permanent du CNEA.
- Représentant stratégique du département chef de file.
- Représentant stratégique du CNEA.
- Représentants stratégiques des parties prenantes.

## Section 2 - Cadre Général de management de projets

### Introduction au management de projets

Un projet est un effort **temporaire** entrepris dans un environnement spécifique afin de créer un livrable **unique**. Ce livrable peut-être un produit, un service ou un résultat.

L'atteinte des **objectifs** du projet à travers la réalisation des livrables attendus ne constitue pas une fin en soi. Les projets sont généralement menés pour apporter des solutions et contribuer à la réalisation de **bénéfices** pour les organisations qui les lancent.

À la différence du travail opérationnel récurrent qui fait appel à des processus maîtrisés, les projets évoluent dans un contexte où règne l'incertitude. C'est principalement ce qui rend difficile la planification des projets avec précision et par conséquent conduit à des écarts dans la réalisation, voire des échecs de projets.

Tout l'art du management de projet consiste donc à mettre en œuvre ses connaissances, compétences ainsi que différents outils et techniques afin de réduire cette incertitude et atteindre les objectifs du projet

#### Contrainte

La mise en œuvre des projets est souvent confrontée à des contraintes variables telles que les délais, les coûts, les réglementations, les ressources, etc.

Une contrainte est une limite aux marges de manœuvres du chef de projet. Le chef de projet élabore ses plans en maintenant un équilibre entre les différentes contraintes selon les priorités définies.

#### Projet et Produit (ou service)

Un projet peut contribuer à la création initiale d'un produit (ou service), son amélioration, son retrait ou son remplacement. Ainsi, tout au long de leur vie une procédure, un texte de loi ou un portail d'informations peuvent être concernés par plusieurs projets. Ces projets sont lancés lorsqu'on estime que le « produit » (ou service) existant ne répond plus aux besoins des utilisateurs ou nécessite des modifications suite à l'évolution de son environnement.

## Vue d'ensemble

Le management de projets consiste à mettre en œuvre ses compétences et connaissances ainsi qu'un ensemble d'outils et techniques pour atteindre les objectifs du projet.

### Comment gère-t-on un projet ?

Le management de projet nécessite la mise en œuvre de processus permettant de l'initialiser, le planifier, l'exécuter, le maîtriser et le clôturer. Ces processus ne sont pas séquentiels et leur mise en œuvre peut être requise plusieurs fois tout au long du projet.



Figure 6 : Synopsis des processus de management de projet

### Que gère-t-on exactement ?

Gérer un projet consiste à gérer de façon intégrée et cohérente plusieurs aspects du projet dont :

- Le périmètre ;
- Les délais ;
- Les coûts<sup>1</sup>;
- La qualité<sup>1</sup>;
- Les ressources ;
- Les risques ;
- Les communications
- Les approvisionnements<sup>1</sup>;
- Les parties prenantes.

<sup>1</sup> Élément non traité ou traité partiellement dans le présent guide

## Cycle de vie et management de projet ?

L'atteinte des objectifs du projet nécessite la mise en œuvre d'un certain nombre d'étapes (appelées phases) qui constituent son cycle de vie. Les processus de management de projet sont mis en œuvre tout au long du projet à des degrés variables.

Dans le cadre des projets du CNEA, le cycle de vie générique des projets pourrait être illustré par le schéma ci-après.



Figure 7 : Cycle de Vie des projets du CNEA

Les phases génériques d'un projet CNEA consistent en :

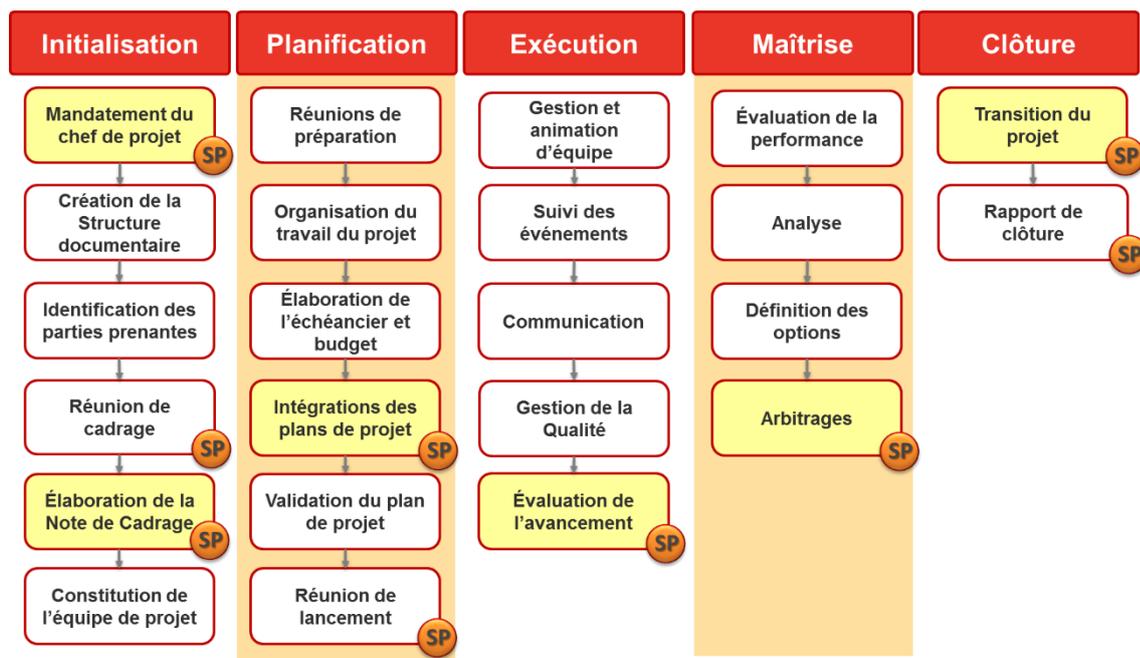
- **La préparation** : Il s'agit de la réalisation de l'ensemble des travaux préparatoires permettant de lancer la réalisation des livrables.
- **La réalisation** : Il s'agit de la production des livrables du projet tels que convenus.
- **La préparation de la conduite du changement** : Cette étape, qui peut être menée en parallèle avec la réalisation consiste à anticiper les besoins pour l'exploitation des livrables du projet.
- **L'opérationnalisation** : il s'agit de déployer les livrables du projet sur un périmètre défini qui peut être limité ou généralisé.

Chaque phase permet de fournir un livrable intermédiaire obligatoirement identifiable, tangible et vérifiable.

Les processus de management de projet sont déroulés de façon parallèle aux phases constituant le cycle de vie (cf. figure ci-dessus).

## Section 3 : Le modèle de management des projets du CNEA

Le modèle proposé pour le management des projets CNEA comporte 23 activités dont la mise en œuvre dépend de la nature et la complexité du projet.



Activités impliquant obligatoirement le secrétariat permanent du CNEA



Activités essentielles de management de projet

Figure 8 : Vue d'ensemble des activités de management de projets CNEA

## Section 3 - Initialisation du projet

### Vue d'ensemble

Les processus d'initialisation démarrent après l'identification du département chef de file du projet. Ils consistent à nommer le chef de projet, en formaliser les objectifs et identifier les parties prenantes.

L'objectif de l'initialisation est de disposer d'une vision claire et partagée permettant la préparation du plan de projet.

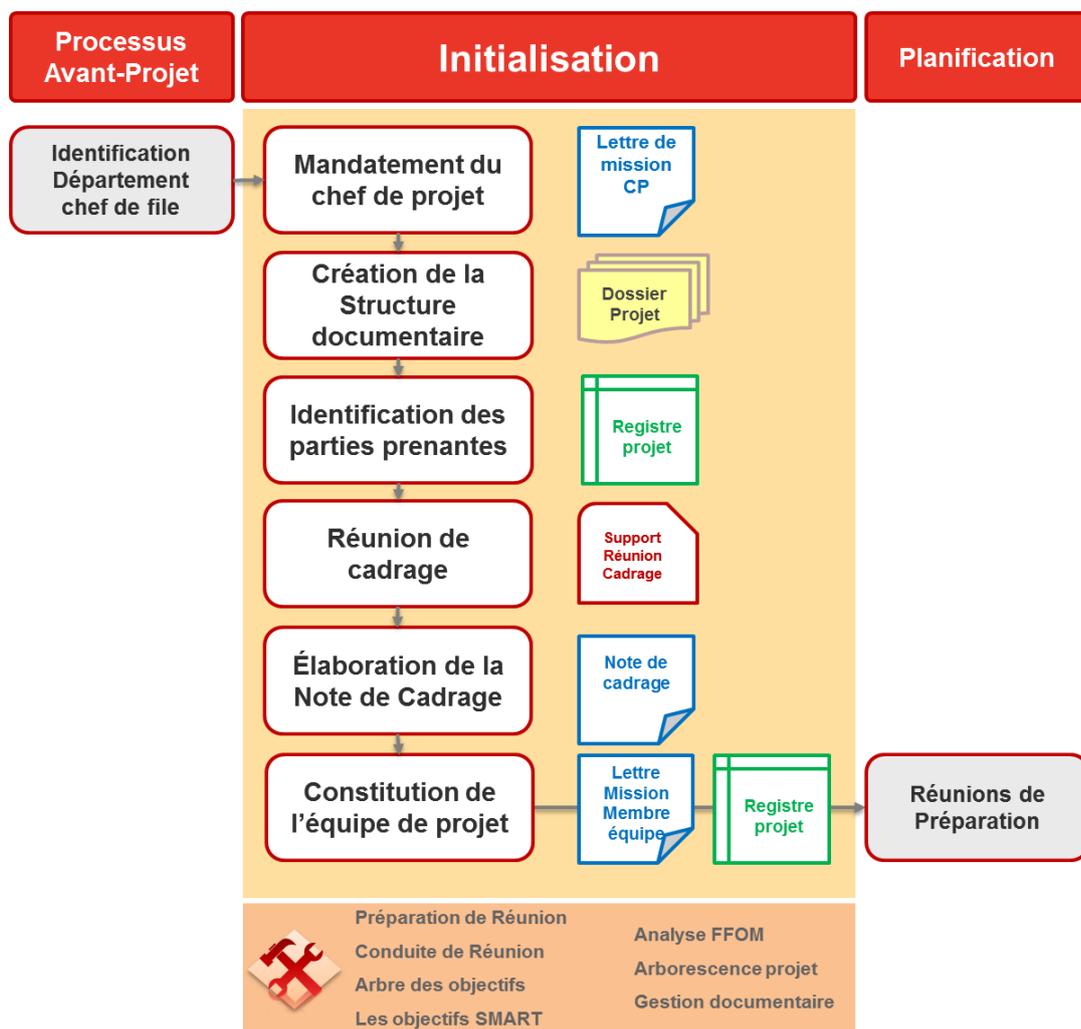


Figure 9 : Initialisation - Vue d'ensemble

## Les activités d'initialisation en questions

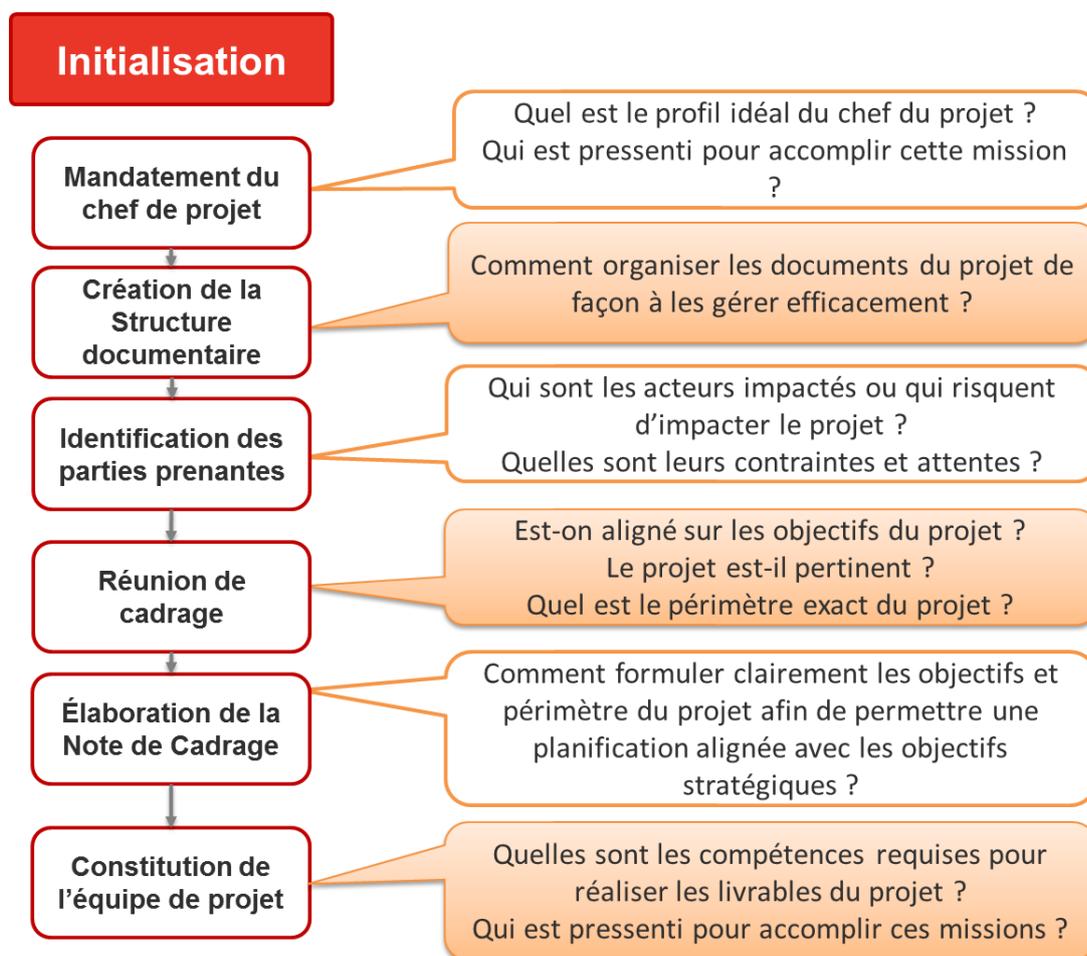
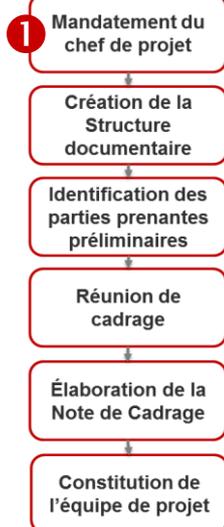


Figure 10 : Les activités d'initialisation en questions

**Initialisation****Activité 1 – Mandatement du chef de projet**

Le chef de projet est désigné par le directeur de projet du département chef de file à travers une lettre de mission formalisée.

Le chef de projet assure ses responsabilités à partir de la date de nomination figurant dans la lettre de mission.

Lors du mandatement du chef de projet, un suppléant doit être systématiquement désigné afin de pallier aux éventuelles indisponibilités du chef de projet.

En cas de changement, un nouveau mandat est requis pour le nouveau chef de projet nommé.

**Facteurs clés de succès**

- Bonne compréhension par le chef de projet de son rôle et des enjeux du projet.
- Le chef de projet devrait être formé au management de projet.
- Signature de la lettre de mission dès la désignation du chef de projet afin de lui donner la légitimité d'action.

**Modèles de documents**

- Lettre de mission du chef de projet.

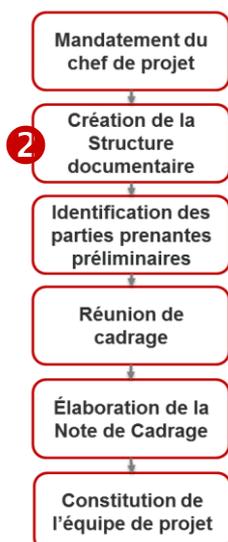
**Boîte à outils**

- NA

**Support du secrétariat permanent**

- Sensibilisation du chef de projet au contexte et enjeux des projets CNEA.
- Formation du chef de projet à la méthodologie de management de projet.

## Initialisation



## Activité 2 – Création de la Structure documentaire du projet

Le chef de projet désigné est responsable du maintien et de la mise à jour de la documentation du projet de bout en bout. Une bonne organisation des documents du projet facilite le travail du chef de projet et facilite l'accès à la documentation du projet.

Même s'il n'est pas indispensable de définir la même arborescence documentaire pour tous les projets, il est recommandé d'adopter une structure générique afin de faciliter la consolidation et les recueils inter-projets.

Dès sa nomination, le chef de projet initie une structure documentaire électronique et un dossier papier afin de classer et organiser tous les documents importants du projet.



## Facteurs clés de succès

- Organisation simple et efficace de l'arborescence projet.
- Classement structuré des documents.
- Gestion rigoureuse des versions de documents.



## Modèles de documents

- NA



## Boîte à outils

- *Arborescence projet.*
- *Gestion documentaire.*

*Support du secrétariat permanent*

- Assistance à la structuration de la documentation du projet.
- Stockage parallèle de la documentation du projet.
- Audit de la documentation du projet.

## Initialisation



## Activité 3 – Identification des parties prenantes

Les parties prenantes d'un projet regroupent l'ensemble des acteurs individuels ou collectifs activement ou passivement concernés par le projet. Elles ne se limitent pas aux membres de l'équipe projet.

Le chef de projet doit identifier les parties prenantes et les classer selon leur périmètre d'actions (phases du projet) ainsi que de la nature de leur participation et impacts sur le projet :

○ **Réalisation :**

Il s'agit des acteurs qui réalisent des livrables du projet.

○ **Décision :**

Ce sont les parties prenantes disposant de pouvoirs décisionnels sur un ou plusieurs éléments du projet.

○ **Consultation :**

Il s'agit des organismes à consulter pour la réalisation de livrables ou la prise de décisions.

○ **Information :**

Il s'agit des organismes dont les besoins se limitent à disposer d'informations sur le projet et son avancement.

Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les parties prenantes à impliquer dans la réunion de cadrage du projet. Celles-ci participeront elles-mêmes à l'identification d'éventuelles parties prenantes supplémentaires par la suite.



## Facteurs clés de succès

- Bien analyser et comprendre les besoins et préoccupations des parties prenantes.
- Ne pas ignorer les parties prenantes qui risquent d'impacter ou d'être elles-mêmes négativement impactées par le projet.
- Identifier toutes les parties prenantes, y compris celles concernées uniquement par les étapes d'opérationnalisation.



## Modèles de documents

- Registre de projet/Parties Prenantes.



## Boîte à outils

- NA



## Support du secrétariat permanent

- Aide à l'identification des parties prenantes et leurs impacts sur le projet.
- Sensibilisation préliminaire des parties prenantes.

**Initialisation**Mandatement du  
chef de projetCréation de la  
Structure  
documentaireIdentification des  
parties prenantes  
préliminaires**4** Réunion de  
cadrageÉlaboration de la  
Note de CadrageConstitution de  
l'équipe de projet**Activité 4 – Réunion de cadrage du projet**

La réunion de cadrage du projet est une étape très importante du projet. Elle permet de regrouper les parties prenantes préliminaires identifiées afin de délimiter le périmètre du projet, d'en identifier les autres parties prenantes et d'en faire un premier niveau de découpage.

Cette réunion permet également de constituer l'équipe de projet en assurant une meilleure affectation plus adaptée au contexte et besoins du projet.

Sur proposition du chef de projet, les participants discutent, complètent et valident séance tenante les éléments de cadrage du projet qui permettront la rédaction de la note par la suite.

**Facteurs clés de succès**

- Sélection ciblée des participants.
- Taux de participation élevé.
- Participation active.
- Bonne maîtrise des sujets par les participants.
- Animation efficace de la réunion.

**Dossier Projet**

- Support de réunion de cadrage.
- Compte Rendu de Réunion.

**Boîte à outils**

- Préparation de Réunion
- Conduite de Réunion

**Support du secrétariat permanent**

- Aide logistique à la préparation de la réunion.
- Assistance méthodologique à la préparation de la réunion.
- Revue du support de présentation de la réunion.
- Aide à la conduite de la réunion.

## Initialisation



## Activité 5 – Élaboration de la note de cadrage du projet

À l'issue de la réunion de cadrage, le chef de projet rédige une note de cadrage reprenant l'ensemble des éléments discutés dans la réunion éponyme.

Ce document à valider par le directeur de projet constitue la base de la planification du projet par le chef de projet.

La formalisation de la note de cadrage permet de s'assurer de l'alignement sur les objectifs du projet. Elle précise notamment :

- Le périmètre du projet.
- Les objectifs principaux et secondaires du projet.
- Les principales contraintes.
- Les principales parties prenantes et leur impact sur le projet.
- Les interactions avec d'autres projets ou programmes en cours.



## Facteurs clés de succès

- Délimiter clairement le périmètre du projet.
- Définir des objectifs clairs et précis.
- Se limiter à des informations de haut niveau afin de minimiser les modifications de la note de cadrage.
- Communiquer la note de cadrage à l'ensemble des parties prenantes.



## Dossier Projet

- Note de Cadrage.



## Boîte à outils

- *Analyse FFOM.*
- *Arbre des objectifs.*
- *Les objectifs SMART.*



## Support du secrétariat permanent

- Assistance à la rédaction de la note de cadrage.
- Revue de la note de cadrage.
- Facilitation du processus de validation de la note de cadrage.

**Initialisation****Activité 6 – Constitution de l'équipe de projet**

À l'issue de la réunion de cadrage, les compétences requises pour réaliser le projet peuvent être affinées afin de constituer l'équipe de projet. Des parties prenantes supplémentaires peuvent aussi éventuellement être identifiées.

Le chef de projet doit s'assurer de la signature d'une lettre de mission pour chaque membre de l'équipe de projet par son département de tutelle. La lettre de mission a pour objectif d'accorder la légitimité au membre et clarifier les pouvoirs qui lui sont accordés.

Afin de pallier à d'éventuels problèmes de disponibilité, le chef de projet s'assure que chaque membre de l'équipe dispose d'un suppléant désigné officiellement dans la lettre de mission.

Le chef de projet doit s'assurer de la bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités par tous les membres de l'équipe. Il communique également la note de cadrage à tous les membres de l'équipe désignés.

**Facteurs clés de succès**

- Affectation de ressources disposant des compétences requises.
- Affectation de ressources disposant de pouvoirs décisionnels opérationnels.
- Bonne compréhension des rôles et responsabilités.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/ Parties prenantes 🔄
- Lettre de mission membre équipe projet.

**Boîte à outils**

- NA

**📌 Support du secrétariat permanent**

- Assistance à l'identification des profils des membres de l'équipe.
- Sensibilisation et formation des membres de l'équipe à la compréhension de leur rôle dans le cadre du projet.
- Assistance à la mise en place d'un esprit d'équipe.

## Section 4 - Planification du projet

### Vue d'ensemble

La planification consiste à la préparation d'un plan de projet intégré qui définit les démarches, moyens, méthodes et ressources à mettre à œuvre pour atteindre les objectifs du projet.

Le chef de projet réalise un plan de projet initial selon les informations disponibles au début du projet. Celui-ci fera l'objet de révisions en fonction des modifications et événements affectant le projet.

Il est important d'impliquer l'équipe de projet dans le travail de planification afin que le plan de projet soit réaliste, fédérateur et le plus complet possible.

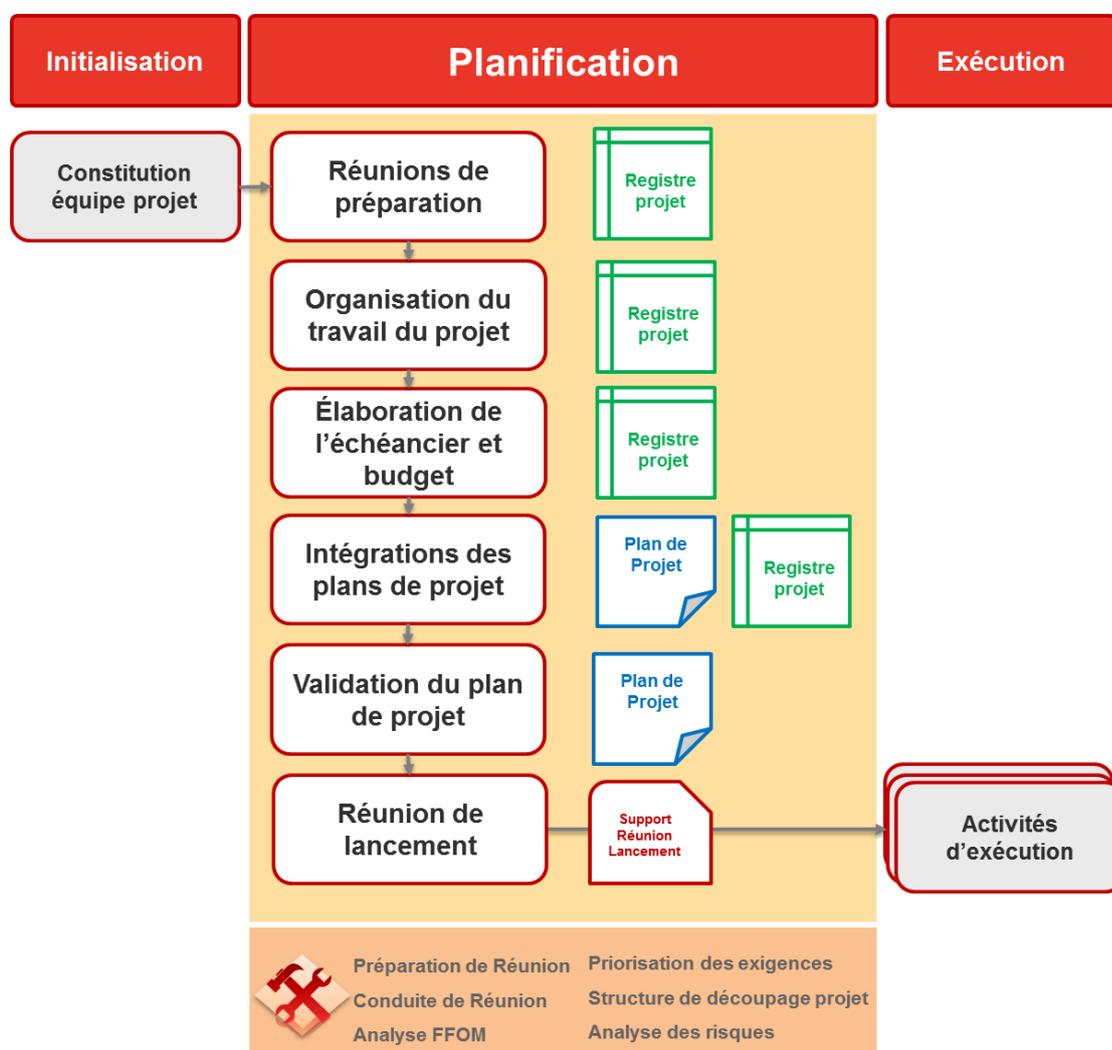


Figure 11 : Planification - Vue d'ensemble

## Les activités de planification en questions

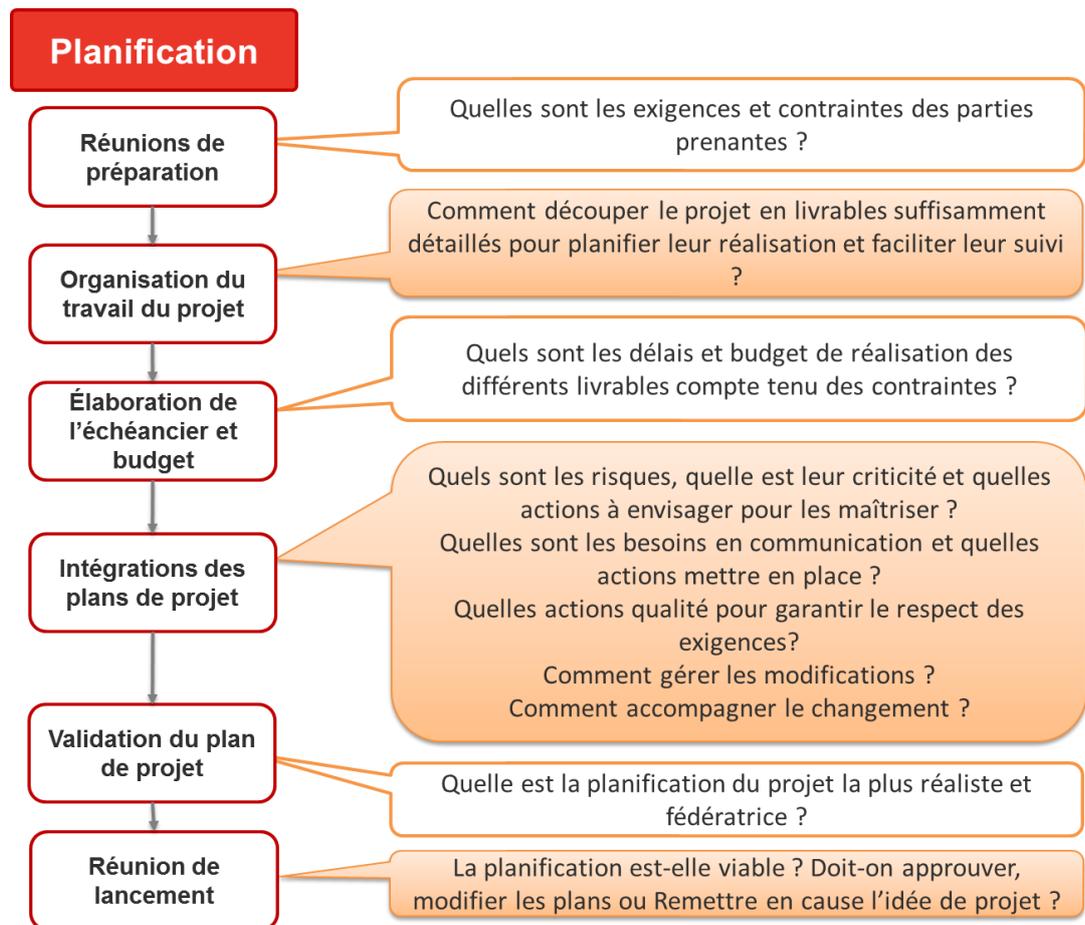


Figure 12 : Les activités de planification en questions

**Planification****Activité 1 – Réunions de préparations**

À l'issue des processus d'initialisation, le chef de projet organise des réunions préparatoires entre les membres de l'équipe projet et éventuellement d'autres parties prenantes. L'objectif de ces réunions est de recueillir leurs exigences, contraintes ou toute autre information utile à la planification du projet.

Les nombres de réunions et de participants dépendent du projet. Une réunion séparée avec chaque partie prenante peut s'avérer nécessaire.

Le recueil des exigences peut également prendre la forme de relecture documentaire, d'échanges téléphoniques ou électroniques. Néanmoins, les réunions en présentiel sont à privilégier.

À l'issue de ces réunions, le chef de projet consolide l'ensemble des informations recueillies et les classe selon les priorités définies par les parties prenantes. Il peut être nécessaire de rédiger un cahier des charges qui regroupe l'ensemble de ces exigences.

**Facteurs clés de succès**

- Réunions avec l'ensemble des parties prenantes.
- Désignation pertinente des interlocuteurs.
- Priorisation des exigences.
- Validation des exigences.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/ Parties prenantes (Mise à jour 🔄).
- Registre de projet/ Communication.
- Registre de projet/ Exigences.
- Registre de projet/ Références.

**Boîte à outils**

- *Priorisation des exigences.*

**Support du secrétariat permanent**

- Aide à l'organisation des réunions préparatoires.
- Assistance à l'analyse des exigences.
- Facilitation des priorisations et arbitrages des exigences.
- Facilitation de la validation des cahiers des charges.

**Planification****Activité 2 – Organisation du travail du projet**

Le recueil et la priorisation des exigences des parties prenantes permet d'entamer l'organisation du travail du projet.

Afin d'en assurer une meilleure maîtrise, chaque étape du projet doit être découpée en livrables. Le niveau de découpage dépend de la nature et de la complexité des projets. Il se peut également que certains livrables ne puissent pas être découpés de façon détaillée au début de projet.

Pour chaque livrable, doit être définie une description précise ainsi que les responsabilités associées.

**Facteurs clés de succès**

- Identification de l'ensemble des livrables du projet.
- Définition pertinente du niveau de découpage à retenir.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/ Livrables.

**Boîte à outils**

- Structure de découpage de projet.

**Support du secrétariat permanent**

- Assistance au découpage du projet.
- Revue de la liste des livrables.

## Planification

Réunions de  
préparationOrganisation du  
travail du projet**3** Élaboration de  
l'échéancier et  
budgetIntégrations des  
plans de projetValidation du plan  
de projetRéunion de  
lancement

## Activité 3 – Élaboration de l'échéancier et du budget

Un ordonnancement de la réalisation des livrables est à mettre en place afin d'identifier les dépendances et relations entre livrables.

La durée de réalisation de chaque livrable du projet est ensuite estimée par l'équipe projet. La consolidation de ces estimations permet d'obtenir l'échéancier du projet.

Le chef de projet analyse avec son équipe les options d'optimisation de l'échéancier, notamment à travers la parallélisation des travaux.

Le budget du projet est élaboré selon les procédures applicables. Le chef de projet doit mentionner dans le plan de projet les montants alloués pour chaque étape du projet ainsi que les modes de financement.



## Facteurs clés de succès

- Analyse avancée des dépendances entre livrables.
- Analyse des pistes d'optimisation de l'échéancier.
- Identification et sécurisation du chemin critique.
- Intégration des estimations budgétaires de toutes les étapes du projet, notamment celles relatives à la conduite du changement et de l'opérationnalisation.



## Dossier Projet

- Registre de projet/ Livrables (Mise à jour 🔄).
- Registre de projet/ Échéancier.
- Registre de projet/ Budget.



## Boîte à outils

- NA

 *Support du secrétariat permanent*

- Assistance à l'estimation des durées.
- Assistance à l'optimisation de l'échéancier.
- Assistance à la gestion de la relation avec les bailleurs de fonds.

**Planification****Activité 4 – Intégration des plans de projet**

La planification requiert la mise en place de plusieurs plans afin d'améliorer la capacité à maîtriser tous les aspects du projet. Le chef de projet définit notamment (sans que cela ne soit exhaustif) :

- Les risques du projet et le plan de réponse associé.
- Les instances de gouvernance et les processus de prise de décisions et d'arbitrage.
- Les communications à mettre en place avec les parties prenantes.
- Les actions d'assurance et de contrôle qualité du projet.
- La démarche de conduite du changement. Celle-ci peut faire l'objet d'un plan spécifique et détaillé en fonction de la complexité du projet.
- Le processus de gestion des demandes de modifications.

L'intégration de l'ensemble des plans de projet est formalisée dans un plan de projet global.

**Facteurs clés de succès**

- Cohérence entre les différents plans de projet.

**Dossier Projet**

- Plan de projet.
- Plan de conduite du changement.
- Registre de projet/ Risques.
- Registre de projet/ Qualité.
- Registre de projet/ Communication.
- Registre de projet/ Autres onglets (Mise à jour 🔄).

**Boîte à outils**

- Analyse des Risques.

**Support du secrétariat permanent**

- Assistance à l'analyse des risques.
- Assistance à la définition de la démarche de conduite du changement.
- Assistance à l'intégration du plan de projet.

**Planification**Réunions de  
préparationOrganisation du  
travail du projetÉlaboration de  
l'échéancier et  
budgetIntégrations des  
plans de projet**5** Validation du plan  
de projetRéunion de  
lancement**Activité 5 – Validation du plan projet**

La validation du plan projet est indispensable afin de débloquer les moyens et obtenir l'engagement de l'ensemble des parties prenantes.

Le chef de projet sollicite officiellement la validation du plan de projet par les décideurs. Pour cela, l'engagement de chaque partie prenante doit être clair et explicite.

L'absence d'engagement d'une partie prenante importante est susceptible de remettre en cause le projet.

**Facteurs clés de succès**

- Validation du plan de projet par toutes les parties prenantes.
- Formalisation de l'engagement par les décideurs habilités.

**Dossier Projet**

- Plan de projet (Mise à jour ).

**Boîte à outils**

- NA

**Support du secrétariat permanent**

- Facilitation de la validation du plan de projet.
- Facilitation de l'obtention d'engagements formels de la part de parties prenantes.

**Planification**Réunions de  
préparationOrganisation du  
travail du projetÉlaboration de  
l'échéancier et  
budgetIntégrations des  
plans de projetValidation du plan  
de projet**6** Réunion de  
lancement**Activité 6 – Réunion de lancement du projet**

La réunion de lancement marque la finalisation de la planification initiale du projet. Elle permet de réunir les parties prenantes concernées afin d'entériner le démarrage officiel des travaux de réalisation des livrables du projet.

Une synthèse du plan de projet est présentée par le chef de projet lors de la réunion de lancement.

**Facteurs clés de succès**

- Sélection ciblée des participants.
- Taux de participation élevé.
- Participation active.
- Bonne maîtrise des sujets par les participants.
- Animation efficace de la réunion.

**Dossier Projet**

- Support Réunion de lancement.
- Compte rendu de réunion.
- Registre de projet/ Tous onglets

**Boîte à outils**

- Préparation de réunion.
- Conduite de réunion.

 **Support du secrétariat permanent**

- Aide à l'organisation et la préparation de la réunion.
- Facilitation du déroulement de la réunion.

## Section 5 - Exécution du projet

### Vue d'ensemble

L'exécution consiste à mettre en œuvre l'ensemble des actions définies dans le plan de de projet afin d'en atteindre les objectifs. Le chef de projet se réfère au plan initial ainsi qu'à l'ensemble des modifications apportées à celui-ci.

Le chef de projet a un rôle capital lors de l'exécution. En effet, il doit garder de façon constante un regard sur l'avancement ainsi que tous les événements du projet.

Le chef de projet est susceptible dans certains cas d'être sollicité pour la production de livrables du projet. Dans ce cas, il est dans le rôle de « membre d'équipe » et doit veiller à ce que son rôle de réalisation n'empiète pas sur son rôle de management de projet lors de l'exécution.

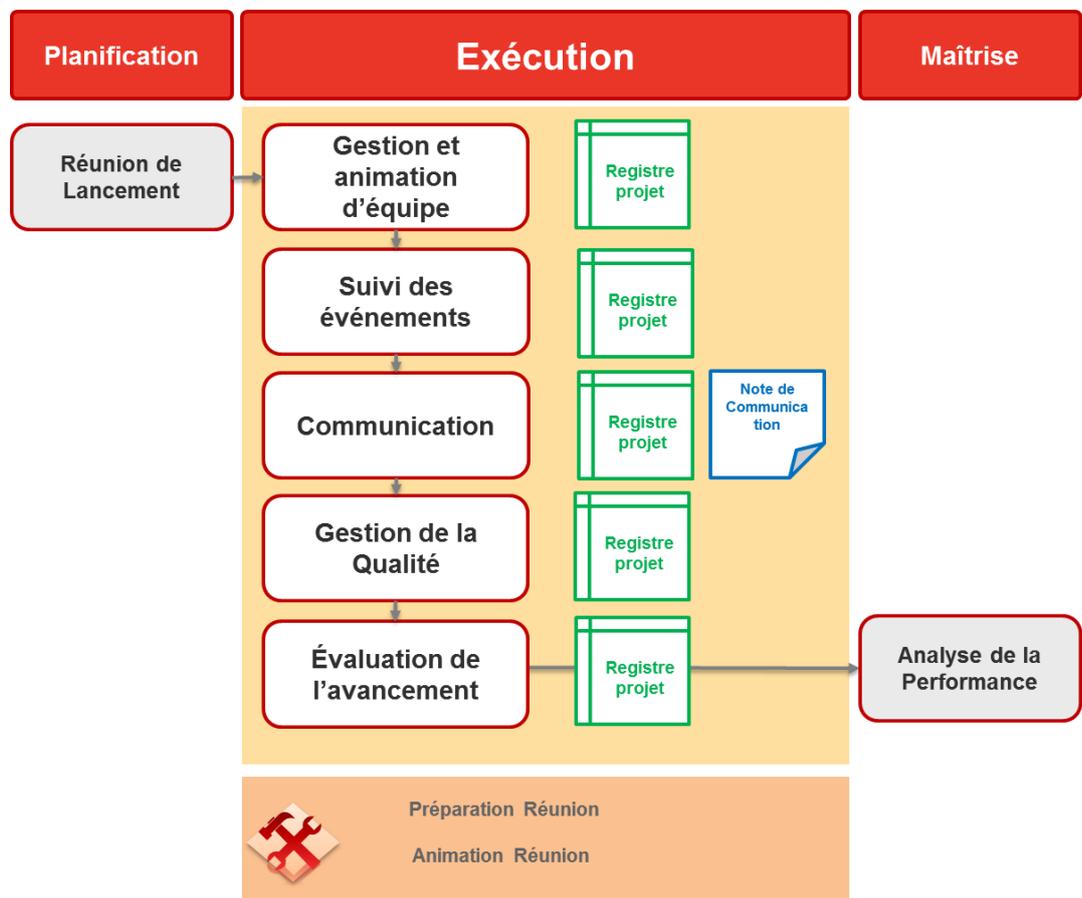


Figure 13 : Exécution – Vue d'ensemble

## Les activités de l'Exécution en questions

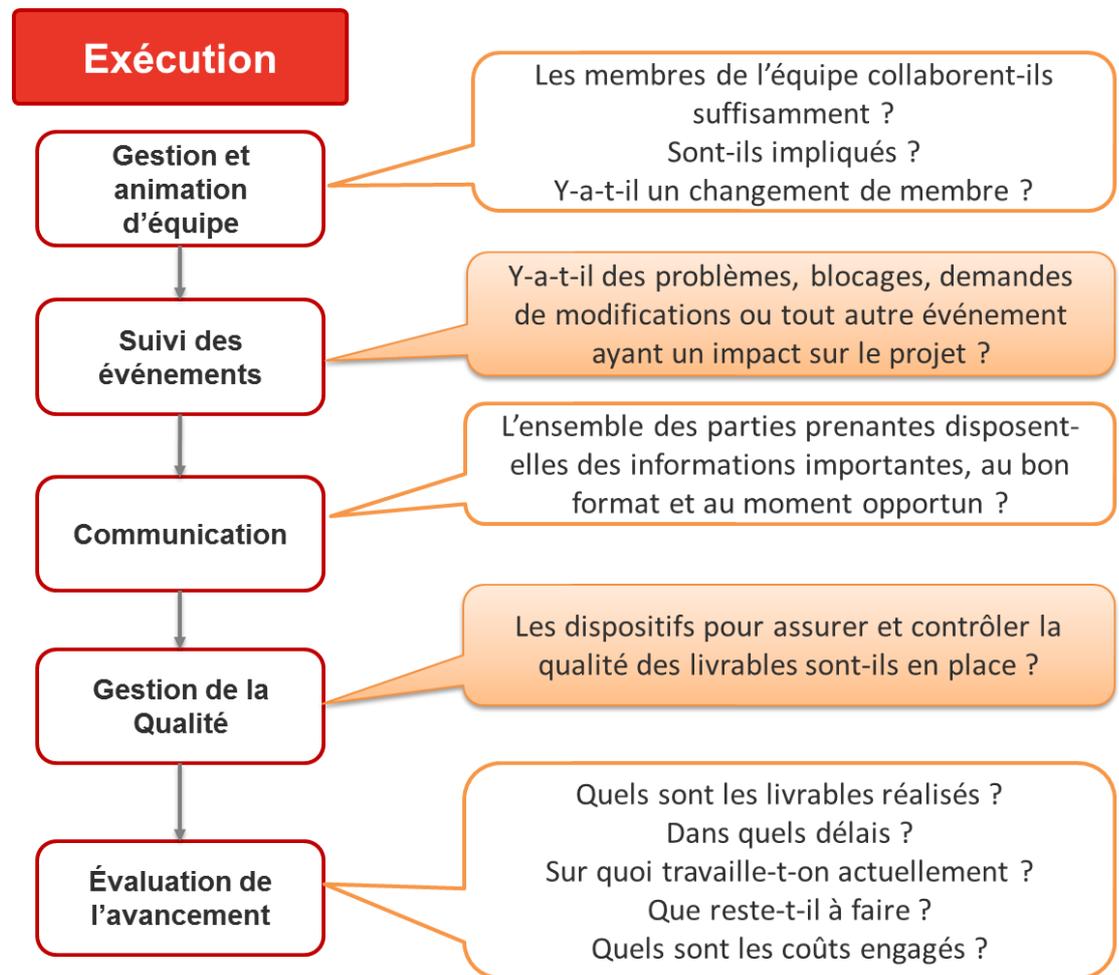


Figure 14 : Les activités de l'exécution en questions

**Exécution****Activité 1 – Gestion et animation d'équipe**

Le chef de projet est chargé de créer, favoriser et maintenir un esprit d'équipe chez ses membres afin de créer un environnement favorable au travail collaboratif et coopératif.

Tout au long du projet, le chef de projet sera amené à impliquer tous les membres de l'équipe, à les motiver, à gérer des conflits et à les orienter vers la recherche de solutions et la convergence vers des décisions.

Il s'assure également que chaque membre a bien compris ses rôles et responsabilités ainsi que ceux de tous les autres membres.

En cas de changement d'un membre de l'équipe, le chef de projet s'assure de l'intégration du nouvel arrivant et de sa mise à niveau en termes d'informations sur l'organisation du projet et de son avancement.

**Facteurs clés de succès**

- Gestion des conflits en temps opportun.
- Valorisation des membres de l'équipe.
- Favorisation des rencontres en face à face.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/ Parties prenantes .
- Registre de projet/ Communication .

**Boîte à outils**

- NA

***Support du secrétariat permanent***

- Assistance au maintien du niveau d'implication des membres d'équipe.
- Sensibilisation et formation des éventuels nouveaux membres d'équipe.

**Exécution**Gestion et  
animation  
d'équipe**2** Suivi des  
événements

Communication

Gestion de la  
QualitéÉvaluation de  
l'avancement**Activité 2 – Suivi des événements**

Le chef de projet suit et enregistre l'ensemble des événements du projet. Il s'agit notamment et sans que cela ne soit exhaustif des :

- Problèmes.
- Risques.
- Demandes de modifications.
- Nouvelles parties prenantes.
- Nouvelles contraintes.

Le recueil de ces informations peut se faire par plusieurs canaux, dont les réunions intra ou extra-projet, l'analyse de l'environnement, etc.

La traçabilité de ces événements est très importante afin de garder l'historique du projet.

**Facteurs clés de succès**

- Rigueur dans le suivi et la traçabilité.
- Sensibilisation des membres de l'équipe pour contribution au suivi.
- Priorisation des événements.
- Respect des processus de traitement de chaque type d'événement.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/ Parties prenantes (🔗).
- Registre de projet/ Communication (🔗).
- Registre de projet/ Risques (🔗).
- Registre de projet/ Événements.

**Boîte à outils**

- NA

**Support du secrétariat permanent**

- Aide à l'identification et l'analyse des risques et problèmes.
- Assistance à la définition des plans d'actions appropriés.

**Exécution**Gestion et  
animation  
d'équipeSuivi des  
événements**3** CommunicationGestion de la  
QualitéÉvaluation de  
l'avancement**Activité 3 – Communication**

Le chef de projet s'assure de la mise en œuvre des actions de communications tels que définis dans le plan de management de projet. Ces actions peuvent être sous sa responsabilité ou celles de son équipe.

Afin de garantir l'efficacité des communications, il doit s'assurer que l'ensemble des parties prenantes disposent des informations requises et adaptées à leurs besoins.

Les communications peuvent prendre plusieurs formes et supports dont les réunions, rapports, courriels, notes, communiqués de presse ou tout autre méthode appropriée.

**Facteurs clés de succès**

- Diffusion de l'information en temps opportun.
- Adaptation du contenu et de la méthode aux interlocuteurs.
- Écoute active.
- Reportings réguliers.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/ Communication
- Note de Communication.

**Boîte à outils**

- Préparation de réunion.
- Conduite de réunion.

 **Support du secrétariat permanent**

- Aide à la réalisation de supports de communication.
- Assistance à la diffusion des informations.

**Exécution**Gestion et  
animation  
d'équipeSuivi des  
événements

Communication

**4** Gestion de la  
QualitéÉvaluation de  
l'avancement**Activité 4 – Gestion de la Qualité**

Le chef de projet s'assure de la mise en œuvre des actions qualité planifiées tels que les audits, les revues, etc.

Ces actions sont efficaces lorsqu'elles permettent de garantir l'alignement des livrables du projet avec les exigences des parties prenantes.

Dans le cadre des projets CNEA, le chef de projet peut ainsi mettre en place :

- Des revues par les pairs ;
- Des groupes de relecture ;
- Des audits des livrables du projet ;
- Des analyses des défaillances.

**Facteurs clés de succès**

- Sensibilisation des membres de l'équipe à la qualité.
- Actions qualité équilibrées par rapport à la taille du projet.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/Qualité .

**Boîte à outils**

- NA

***Support du secrétariat permanent***

- Réalisation d'actions qualité.
- Sensibilisation des parties prenantes à la qualité.

**Exécution**Gestion et  
animation  
d'équipeSuivi des  
événements

Communication

Gestion de la  
Qualité**5** Évaluation de  
l'avancement**Activité 5 – Évaluation de l'avancement**

Le chef de projet relève à fréquence régulière auprès de chaque membre de l'équipe la progression de l'exécution des livrables tels que définis dans les plans de projet et dans les décisions des instances de gouvernance.

Cette évaluation est à faire en identifiant les travaux réalisés, ceux en cours et ceux qui restent à faire.

La mesure de l'avancement physique peut s'avérer compliquée dans le cadre des projets CNEA en raison de l'absence d'une unité d'œuvre de référence pour la mesure.

Il est important pour le chef de projet et son équipe de garder à l'esprit que cette évaluation a pour principal objectif de comparer le planifié au réalisé afin de maîtriser le projet en effectuant les replanifications nécessaires (Cf. processus de maîtrise).

**Facteurs clés de succès**

- Responsabilisation des membres de l'équipe projet.
- Évaluation objective et fiable de l'avancement.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/ Livrables (Mise à jour 🔄).

**Boîte à outils**

- NA

**Support du secrétariat permanent**

- Assistance à l'évaluation de l'avancement.
- Sensibilisation à l'importance de l'évaluation de l'avancement à fréquence régulière.

## Section 6 - Maîtrise du projet

### Vue d'ensemble

La maîtrise du projet consiste à évaluer la performance globale du projet afin d'en réguler l'avancement.

Il s'agit de :

- Comparer les réalisations aux planifications,
- Analyser les causes des écarts,
- Identifier les options possibles,
- Prioriser et décider des révisions à apporter aux plans afin de respecter les objectifs du projet.

Le chef de projet doit susciter la créativité des membres de son équipe afin de proposer des solutions innovantes et efficaces aux difficultés rencontrées.

Les choix des solutions et décisions doivent respecter les processus d'arbitrage définis dans le cadre du projet.

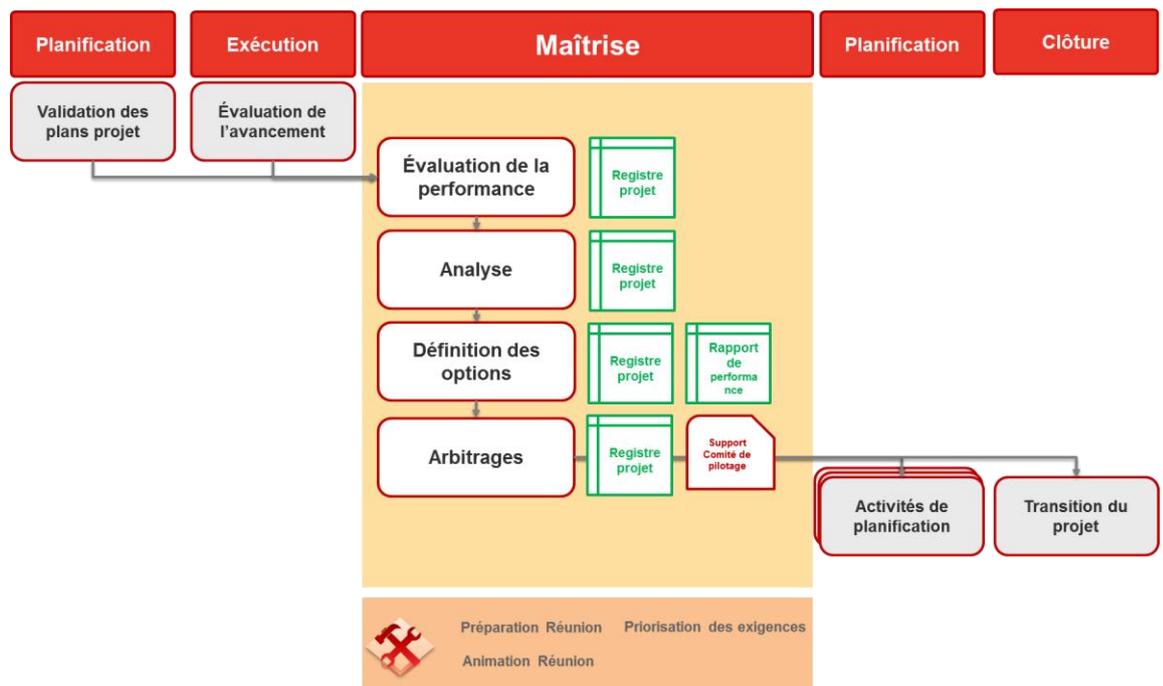


Figure 15 : Maîtrise – Vue d'ensemble

## Les activités de Maîtrise en questions

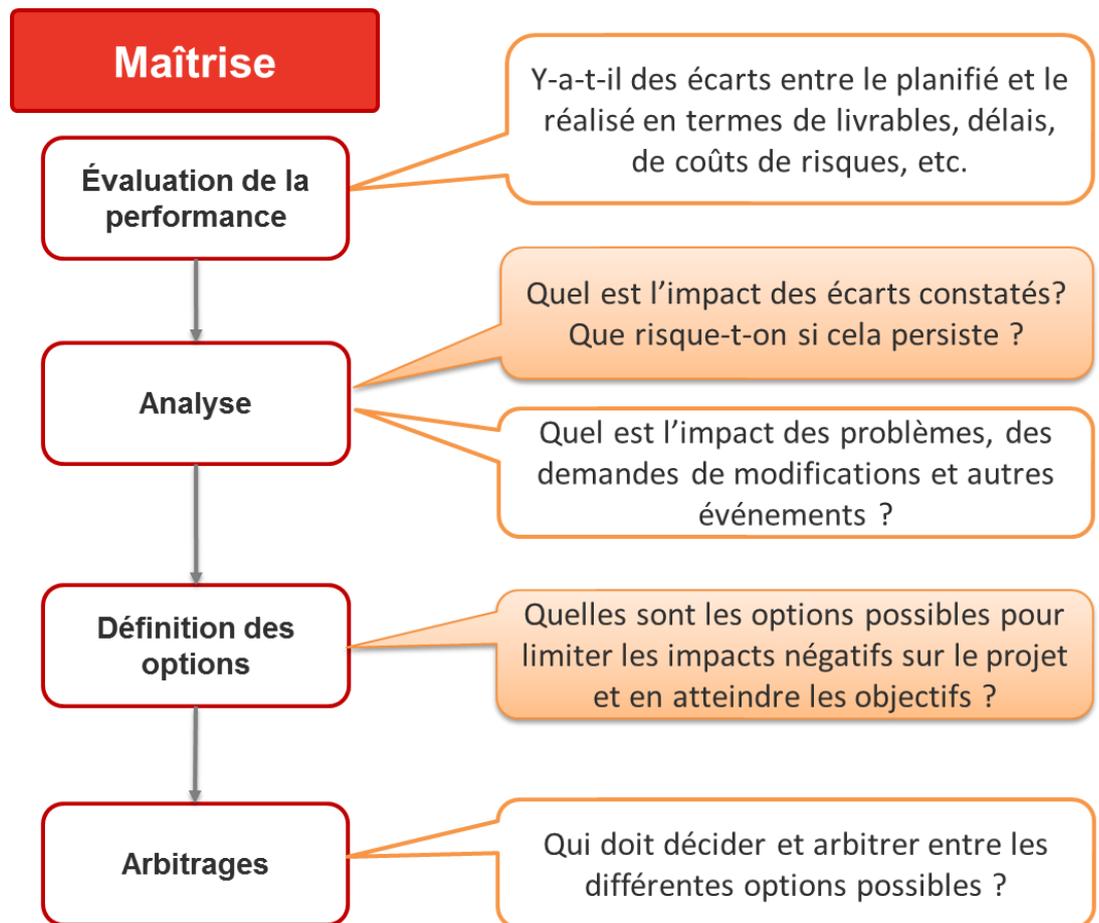
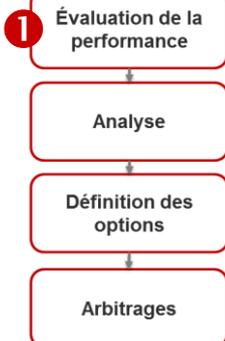


Figure 16 : Les activités de maîtrise en questions

**Maîtrise****Activité 1 – Évaluation de la performance**

Suite à la relève de la progression de la réalisation des livrables, le chef de projet procède aux comparaisons avec les éléments de planification afin de mesurer les éventuels écarts et d'évaluer la performance en termes de livrables et délais.

Le chef de projet entérine également l'acceptation des livrables et s'assure du respect des formalismes définis dans les processus applicables.

Le chef de projet doit disposer d'une vue d'ensemble sur l'état de santé du projet. Il analyse donc en plus des livrables et délais, sans que cela ne soit exhaustif :

- **Les coûts** : Les dépenses réelles, les écarts de dépenses, etc.
- **Les risques** : Leur évolution, leur occurrence, les nouveaux risques, etc.
- **Les parties prenantes** : L'évolution de leurs exigences, intérêts et impacts, les nouvelles parties prenantes, etc.
- **L'équipe projet** : Leur implication, les changements opérés, etc.
- **La qualité** : Le degré de respect des exigences des parties prenantes.

**Facteurs clés de succès**

- Sensibilisation au pilotage par les indicateurs.
- Évaluation fiable et objective de la performance.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/ Tous onglets .
- Rapport de performance.

**Boîte à outils**

- NA

**Support du secrétariat permanent**

- Aide à l'évaluation de la performance.
- Revue pour garantir l'objectivité de l'évaluation de la performance.

**Maîtrise**

Évaluation de la performance

**2** Analyse

Définition des options

Arbitrages

**Activité 2 – Analyse**

Sur la base des performances constatées du projet, le chef de projet procède à une analyse d'impacts en réalisant notamment des projections en termes de :

- Report des dates de livraison initiales.
- Dépassement final des coûts.
- Risques déclenchés.
- Niveau de qualité attendu.
- Impacts sur les parties prenantes.

Tout projet est susceptible d'être confronté à plusieurs demandes de modifications aux origines diverses : évolution de l'environnement, nouvelles exigences, décisions stratégiques, etc.

Le chef de projet doit s'assurer que toute demande de modification soit préalablement évaluée en termes de pertinence et d'impacts sur le projet.

L'implémentation des demandes de modifications à impact fort sur le projet doit faire l'objet d'une validation formelle par les instances de pilotage appropriées.

**Facteurs clés de succès**

- Temps suffisant accordé à l'analyse.
- Évaluation systématique de la pertinence des demandes de modifications.
- Analyse intégrée de l'impact de la performance et des demandes de modifications sur le périmètre, les délais, les coûts, les risques, etc.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/ Tous onglets 🔄
- Rapport de performance 🔄.

**Boîte à outils**

- NA

**Support du secrétariat permanent**

- Assistance pour l'analyse de la performance.
- Assistance au recueil des demandes de modifications.
- Aide à l'analyse d'impacts des demandes de modifications.

**Maîtrise**

Évaluation de la performance

Analyse

**3** Définition des options

Arbitrages

**Activité 3 – Définition des options**

Lorsque le chef de projet et son équipe disposent d'une vision claire de la performance globale du projet, il convient d'identifier les alternatives possibles afin de minimiser l'impact des événements (problèmes, risques, etc.) sur le projet et de s'assurer de l'atteinte des objectifs.

Cette activité peut nécessiter la mise en place de réunions ou groupes spécifiques de résolutions de problèmes lorsque les situations s'avèrent complexes.

Il est important pour le chef de projet de maîtriser les priorités lors de son analyse. Ainsi, pour un projet ayant des contraintes fortes de délais, il peut s'avérer pertinent d'en réduire le périmètre sans renoncer aux exigences indispensables ou encore d'y affecter plus de moyens financiers ou humains lorsque ces ressources sont disponibles.

Le chef de projet met systématiquement en balance l'estimation du gain attendu (délais réduits par exemple) par rapport aux concessions requises (Exemple : surcoûts générés, risques déclenchés, etc.).

Au-delà des objectifs internes du projet, la prise en compte des impacts et bénéfices de ce dernier est primordiale dans la recherche de solutions. Le chef de projet évalue systématiquement l'alignement continu avec les bénéfices attendus du projet lors de l'analyse des possibilités de replanification.

L'ensemble des résultats de l'analyse est présenté aux instances de gouvernance appropriées pour décisions et arbitrage. Le chef de projet peut être amené à établir des rapports de performance. Ces rapports permettent de mettre le focus sur les points importants, de fournir des éléments de prise de décisions, de sensibiliser ou encore d'engager des actions.

Les rapports de performance peuvent contenir des indicateurs clés de performance. Ces indicateurs, associés à des évaluations visuelles permettant d'identifier rapidement les points d'alerte et les priorités.

**Facteurs clés de succès**

- Implication des membres d'équipe dans l'analyse.
- Créativité dans l'élaboration des solutions.
- Bonne maîtrise des priorités, impacts et bénéfices du projet.
- Clarté et concision des rapports de performance.
- Utilisation d'indicateurs fiables et pertinents.

**Dossier Projet**

- Registre de projet/Tous onglets
- Rapport de performance

**Boîte à outils**

- NA

**Support du secrétariat permanent**

- Aide à la recherche de solutions et à la définition de plans d'actions.
- Aide à la diffusion des rapports de performance.
- Escalade des blocages et difficultés aux instances et interlocuteurs adéquats.

**Maîtrise**

Évaluation de la performance

Analyse

Définition des options

5

Arbitrages

**Activité 4 – Arbitrages**

L'objectif ultime des processus de maîtrise est de prendre les décisions appropriées permettant de réguler l'avancement du projet ou le redresser afin d'en atteindre les objectifs.

Le processus décisionnel suit une logique d'escalade qui doit être clairement définie et comprise par l'ensemble des parties prenantes. Ce processus est schématisé dans les Figure 18 ci-après.

Le chef de projet s'assure de la tenue régulière et à chaque fois que nécessaire des instances de gouvernance appropriées. Il en prépare également le contenu lorsque cela fait partie de ses prérogatives. Ces instances sont décrites dans la Section 1 - Management de projets dans le contexte du CNEA / Rôles et responsabilités.

**Facteurs clés de succès**

- Déclenchement du processus d'arbitrage au moment opportun.
- Planification efficace des instances de gouvernance.
- Préparation rigoureuse et ciblée du contenu.

**Dossier Projet**

- Support comité de pilotage.
- Compte rendu de réunion.
- Registre de projet/Décisions.
- Registre de projet/Actions.

**Boîte à outils**

- Préparation de Réunion.
- Conduite de Réunion.

**Support du secrétariat permanent**

- Aide à la préparation des réunions des instances de gouvernance.
- Aide à la préparation des demandes d'arbitrages.
- Escalade des blocages et difficultés aux instances et interlocuteurs adéquats.
- Déclenchement du processus d'arbitrage si besoin.

## Activité 4 – Arbitrages (mécanismes)

### Mécanismes d'arbitrage pour les phases de préparation

Lors des travaux préparatoires du projet, le chef de projet analyse les éventuels problèmes et met en œuvre dans le cadre des réunions la recherche de solutions appropriées. En cas de blocage, le problème est escaladé auprès du directeur de projet lorsque l'impact est local (le département chef de fil dispose de prérogatives de mise en œuvre). Les problèmes non résolus sont escaladés à la réunion de lancement. Afin de ne pas entraver le démarrage du projet, cette instance peut valider le lancement de celui-ci en formalisant les problèmes résiduels. Ils seront ensuite soumis à l'instance stratégique appropriée ou feront l'objet d'une lettre d'arbitrage à adresser au chef du gouvernement (CG) en cas d'urgence.

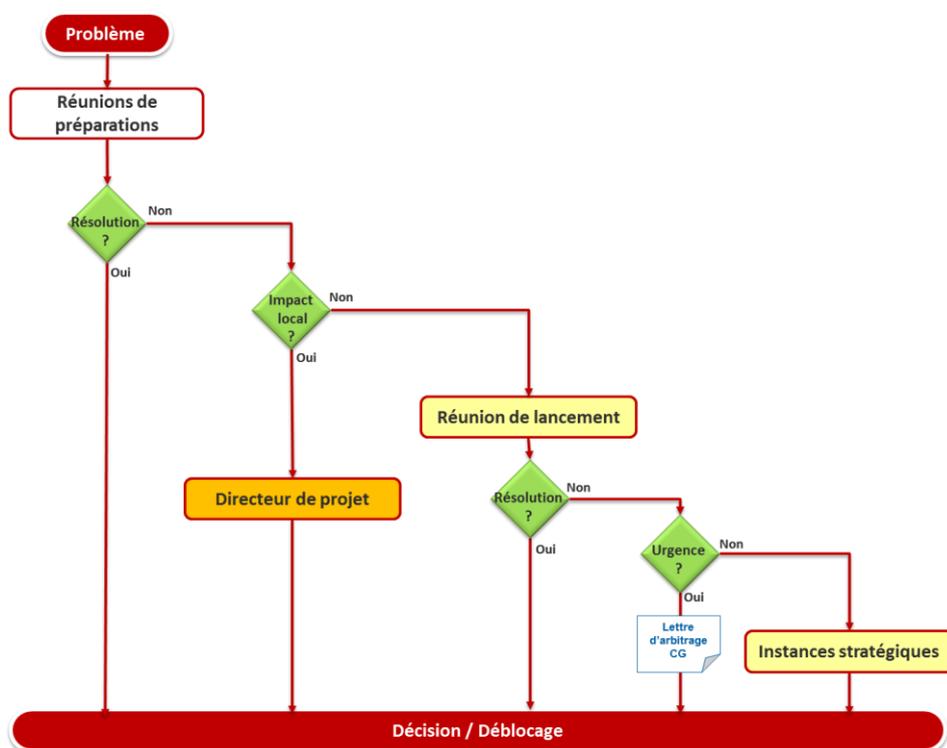


Figure 17 : Mécanisme d'arbitrage pour les phases de préparation

## Mécanismes d'arbitrage pour les phases de réalisation

Les équipes de projet détectent et analysent les éventuels problèmes lors des ateliers de travail. Ces sujets sont discutés systématiquement lors des instances de suivi afin de rechercher les solutions appropriées. En cas de blocage, le problème est escaladé auprès du directeur de projet lorsque l'impact est local (le département chef de fil dispose de prérogatives de mise en œuvre). Les problèmes non résolus sont escaladés aux instances de pilotage. Les éventuels problèmes résiduels seront formalisés et soumis à l'instance stratégique appropriée ou feront l'objet d'une lettre d'arbitrage à adresser au chef du gouvernement (CG) en cas d'urgence.

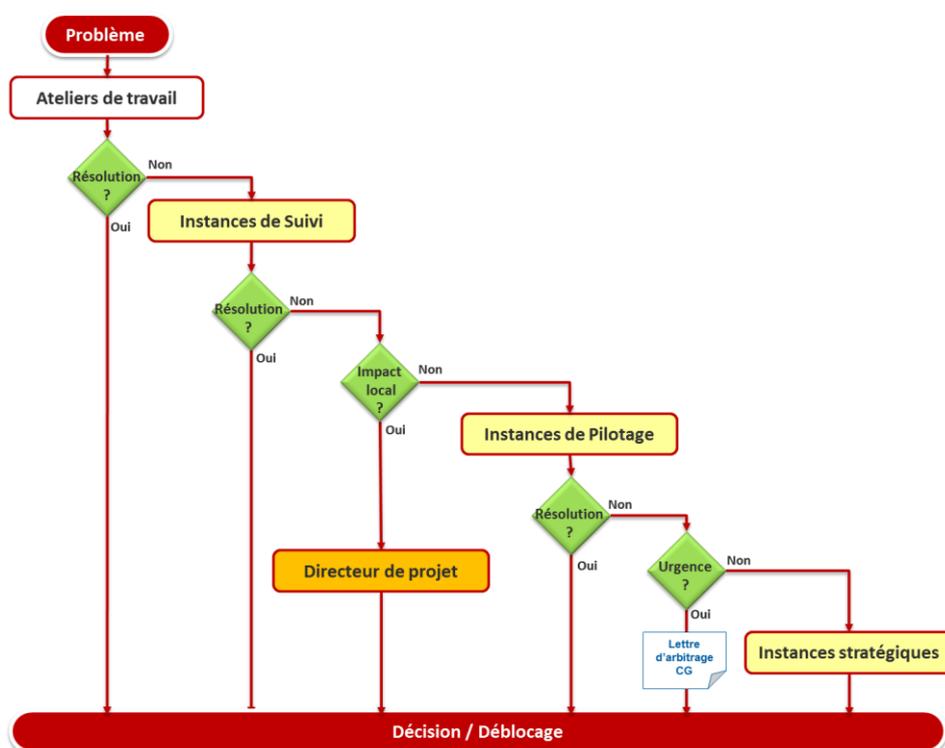


Figure 18 : Mécanisme d'arbitrage pour les phases de réalisation

## Section 7 - Clôture du projet

### Vue d'ensemble

La clôture du projet consiste à entériner officiellement la fin de ce dernier. Cette clôture marque la mise en exploitation de ses livrables par les ressources opérationnelles habilitées.

Clôturer un projet requiert une finalisation de l'ensemble des travaux prévus et une acceptation formelle de tous les livrables selon les critères définis. Les membres de l'équipe sont ensuite officiellement libérés de leurs engagements envers le projet.

La capitalisation sur l'expérience fait partie intégrante de la clôture des projets. Un rapport de clôture de projet est donc à établir afin d'enregistrer les faits marquants du projet ainsi que les leçons apprises.

Il est recommandé, sans que cela ne soit indispensable, de tenir une réunion de clôture avec les parties prenantes concernées.

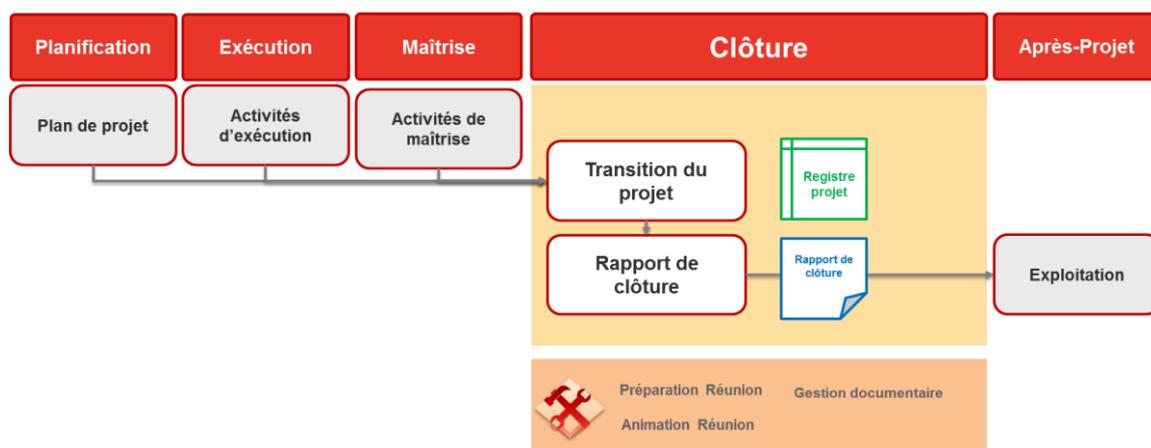


Figure 19 : Clôture – Vue d'ensemble

## Les activités de clôture en questions

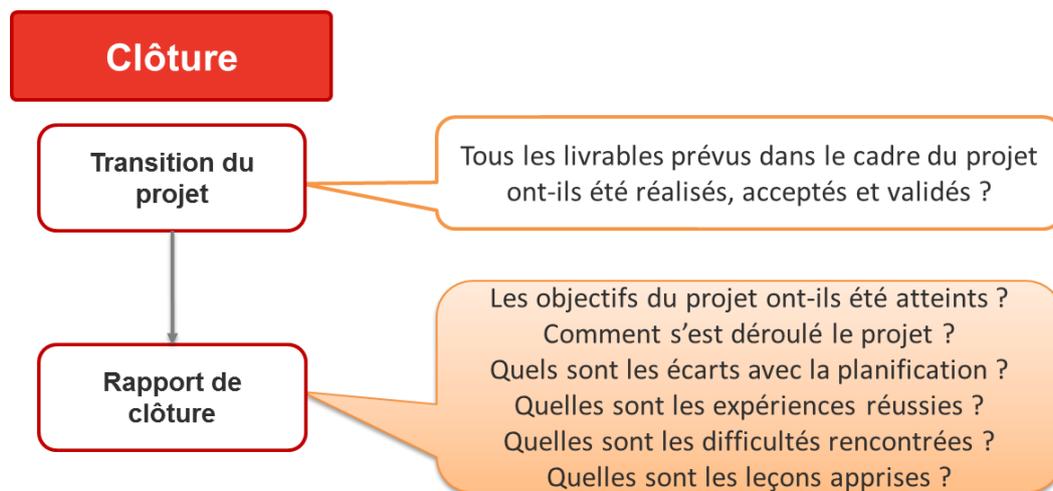
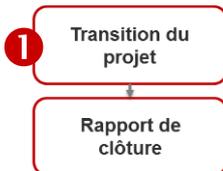


Figure 20 : Les activités de clôture en questions

**Clôture****Activité 1 – Transition du projet**

La clôture du projet nécessite une activité de transition formelle qui entérine et officialise la fin du projet.

Lorsque le périmètre du projet est bien délimité lors de l'initialisation, l'activité de transition constitue une simple formalité pour le chef de projet. Autrement, il est possible que lors de la transition, de nouvelles exigences émergent avec des difficultés notoires de décider de leur inclusion ou pas dans le périmètre du projet.

La transition du projet implique également au préalable la finalisation des travaux en relation avec des partenaires ou prestataires ainsi que la clôture des éventuelles réclamations en suspens.

La tenue d'une réunion spécifique de clôture pour entériner la transition est généralement conseillée afin de mobiliser les parties prenantes une dernière fois et relever leurs retours sur le projet.

Le chef de projet met à jour la documentation du projet pour archivage.

**Facteurs clés de succès**

- Anticipation de la transition par un cadrage efficace du périmètre du projet.
- Formalisation de la transition.

**Dossier Projet**

- Registre projet/ Tous onglets .

**Boîte à outils**

- Préparation de réunion.
- Conduite de réunion.
- Gestion documentaire.

**Support du secrétariat permanent**

- Aide à la mobilisation des parties prenantes lors de la transition.
- Facilitation de la transition.

**Clôture**Transition du  
projet

2

Rapport de  
clôture**Activité 2 – Rapport de clôture**

La capitalisation sur l'expérience du projet est indispensable à l'amélioration des pratiques en management de projets à l'échelle individuelle et collective.

Le chef de projet, par le biais d'une ou plusieurs réunions, recueille le retour de son équipe et des parties prenantes sur :

- La performance du projet.
- Le degré d'atteinte des objectifs et de réponse aux exigences.
- La qualité des livrables.
- L'analyse des événements survenus pendant le projet.
- Les pratiques qui ont démontré leur efficacité.
- Les pratiques qui ont entravé la bonne marche du projet.

**Facteurs clés de succès**

- Implication des parties prenantes.
- Analyse objective du projet.
- Sensibilisation à l'importance de la capitalisation.

**Dossier Projet**

- Rapport de clôture du projet.
- Compte rendu de réunion.

**Boîte à outils**

- Préparation de réunion.
- Conduite de réunion.
- Gestion documentaire.

**Support du secrétariat permanent**

- Aide à l'élaboration du rapport de clôture du projet.
- Centralisation des leçons apprises de l'ensemble des projets.

## Section 8 - Dossier de management du projet

### Vue d'ensemble

Réf.	Libellé	Initialisation	Planification	Exécution	Maîtrise	Clôture
DP01	Lettre de mission chef de projet	X				
DP02	Note de cadrage de Projet	X				
DP03	Registre du projet	X	X	X	X	X
DP04	Support Réunion de Cadrage	X				
DP05	Lettre de mission membre d'équipe	X	X			
DP06	Plan de projet		X			
DP07	Plan de Conduite du changement		X			
DP08	Support Réunion de lancement		X			
DP09	Note de Communication	X		X		X
DP10	Rapport de performance				X	
DP11	Support Comité de Pilotage				X	
DP12	Compte-rendu de Réunion	X	X	X		
DP13	Rapport de clôture du Projet					X

Tableau 1 – Dossier de management de projet

## Synoptique de la documentation projet

Trois catégories de modèles de documents sont proposées :

- Des modèles à occurrence unique (sauf exception).
- Des modèles à utiliser plusieurs fois tout au long du projet 📄.
- Des modèles à utiliser une fois par projet en initialisant un document qui devra être mis à jour tout au long du projet 🔁.

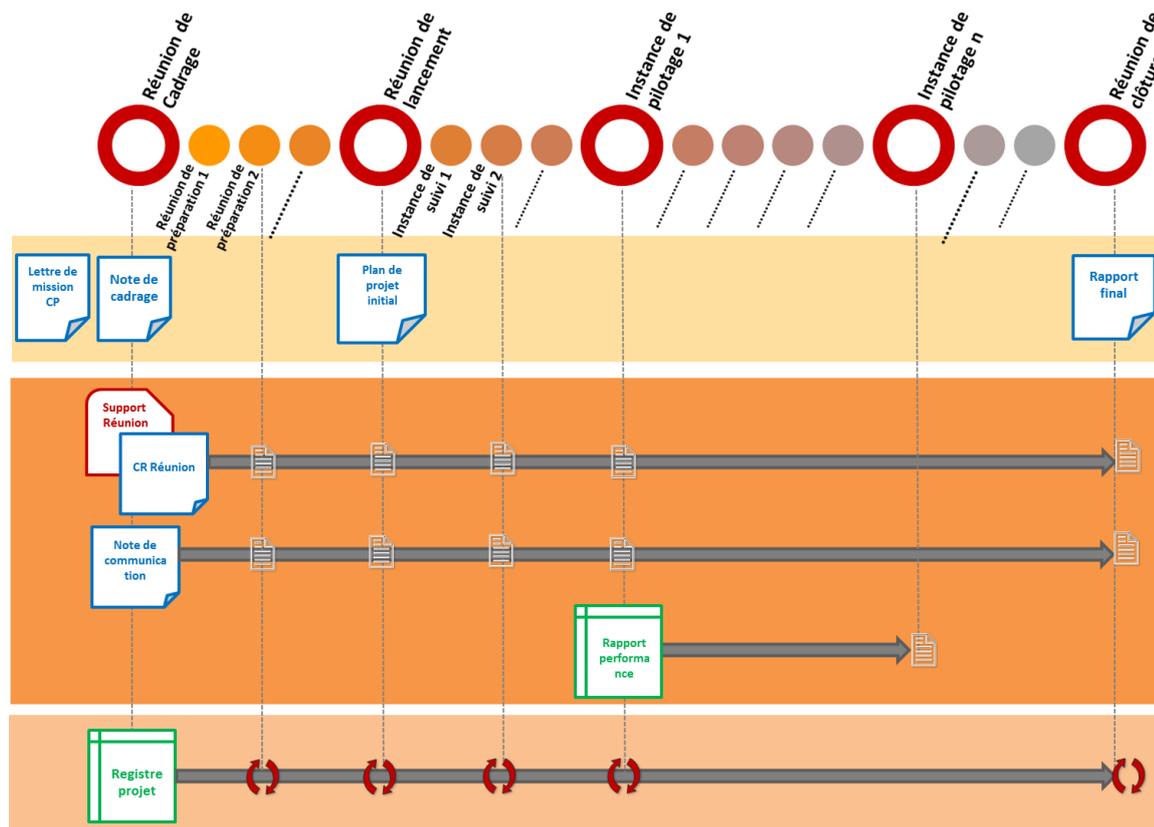
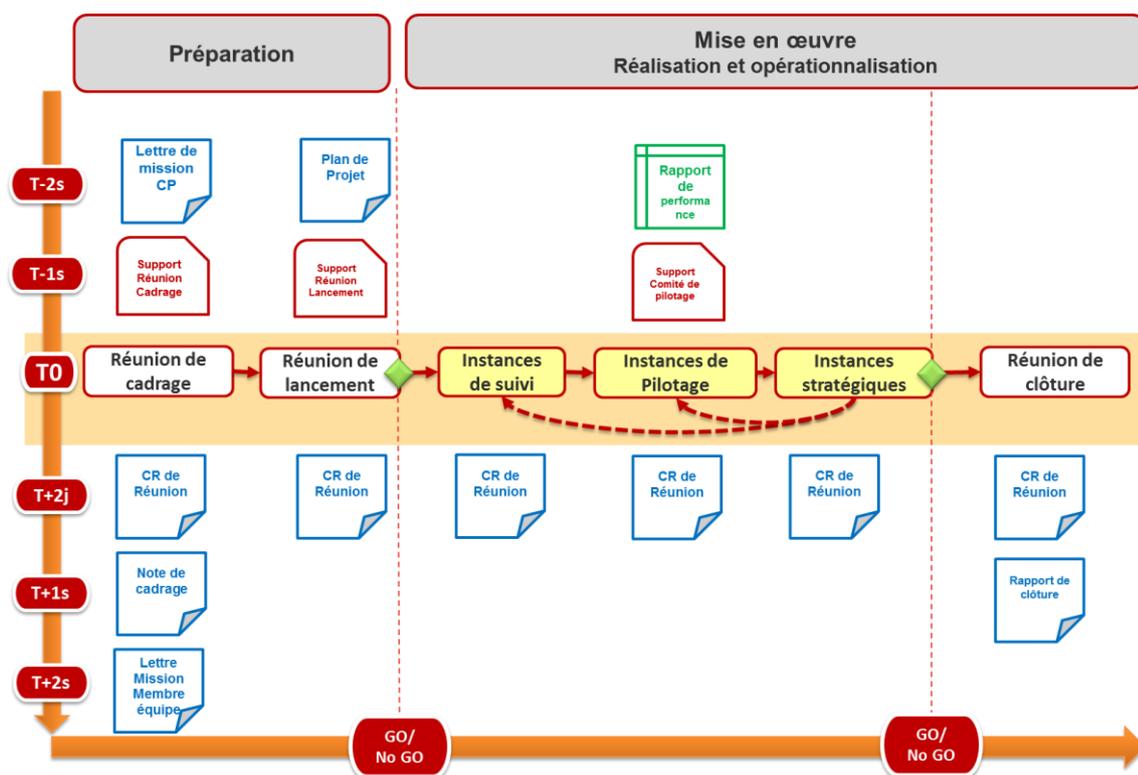


Figure 21 : Utilisation des modèles de documents

## Documents projet et interactions avec le secrétariat permanent du CNEA

Afin d'assurer son rôle de suivi et de consolidation des projets, le chef de projet partage avec le secrétariat permanent du CNEA les documents essentiels du projet selon des fréquences définies et régulières.

Les délais indiqués dans le schéma ci-après le sont à titre indicatif. Ils sont à préciser selon les spécificités des projets.



*j : Jour / s : Semaine*

*Go/No Go : Instances disposant de prérogatives pour décider du lancement, arrêt, refonte ou suspension du projet.*

**Figure 22 : Interactions documentaires avec le secrétariat permanent du CNEA**

**Lettre de mission Chef de projet****Lettre de Mission Chef de projet****Nom du Projet :** .....**Décision arrêtée le :** .../.../...**Par :** .....

Par la présente,

Le département .....

Mandate Monsieur/Madame .....

occupant la fonction de.....au sein du département

afin de gérer le projet .....

Inscrit au plan d'actions annuel .../ ... du Comité National de l'environnement des Affaires.

En tant que chef de projet, il sera chargé de la planification, la coordination et le suivi des travaux en collaboration avec le secrétariat permanent du CNEA et avec les membres de l'équipe désignés.

Par la présente, nous désignons également Monsieur/Madame

....., occupant la fonction

de.....au sein du département, en tant que

suppléant au chef de projet. Il sera amené à ce titre à le remplacer dans l'ensemble de ses prérogatives.

A ..... Le .../.../...

Signature

## Note de cadrage projet

### Identification du projet

Réf. Projet		Nom du projet	
Date de démarrage		Département chef de file	
Date de fin cible		Ministère de tutelle	

### Objectifs et périmètre du projet

Réf. Plan d'actions CNEA	Axe stratégique CNEA

*Lister les natures du projet qui s'appliquent.*

Nature	<input type="checkbox"/>	Simplification de procédures
	<input type="checkbox"/>	Dématérialisation
	<input type="checkbox"/>	Réforme juridique
	<input type="checkbox"/>	Guichet Unique
	<input type="checkbox"/>	Autre
Commentaires		

*Décrire la situation actuelle, ses limites ou problèmes et comment le projet va-t-il contribuer à son amélioration. Détailler les objectifs principaux et secondaires du projet.*

Contexte et enjeux du projet
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Objectifs principaux du projet
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Objectifs secondaires du projet

<b>Impacts</b>	<b>Indicateurs Internationaux (Oui/Non)</b>	
	<b>Portée (Local/ National)</b>	

*Cocher les périmètres qui s'appliquent au projet et préciser tout élément complémentaire qui aide à le délimiter.*

<b>Périmètre</b>	<b>Préparation</b>	
	<b>Réalisation</b>	
	<b>Conduite du changement</b>	
	<b>Opérationnalisation</b>	<b>Pilote</b>
<b>Généralisation</b>		
<b>Hors périmètre du projet</b>		
<b>Commentaires</b>		

### Macro-Planification du projet

*Lister les principaux livrables du projet, les jalons associés ainsi que les éléments budgétaires.*

<b>Livable</b>	<b>Responsable</b>	<b>Jalon</b>

*Lister les types les sources de financement du projet.*

<b>Source de financement</b>	<b>Macro-estimation (KDH)</b>

## Contraintes majeures du projet

*Décrire ici les éléments qui constituent des limites à la planification du projet.*

Type <sup>1</sup>	Description de la contrainte

## Parties prenantes et interactions du projet

*Lister les parties prenantes identifiées pour le projet, le périmètre de leur action ainsi que leurs impacts sur le projet.*

Partie prenante (Organisme)	Préparation	Réalisation	Conduite du changement	Opérationnalisation	Impacts sur le projet

*Lister les éventuelles projets/programmes ayant des interactions avec le projet.*

Projet/programme	Périmètre <sup>2</sup>	Description des interactions

<sup>1</sup> Délais/Budget/Ressources/Technique/Autres

<sup>2</sup> Local/National

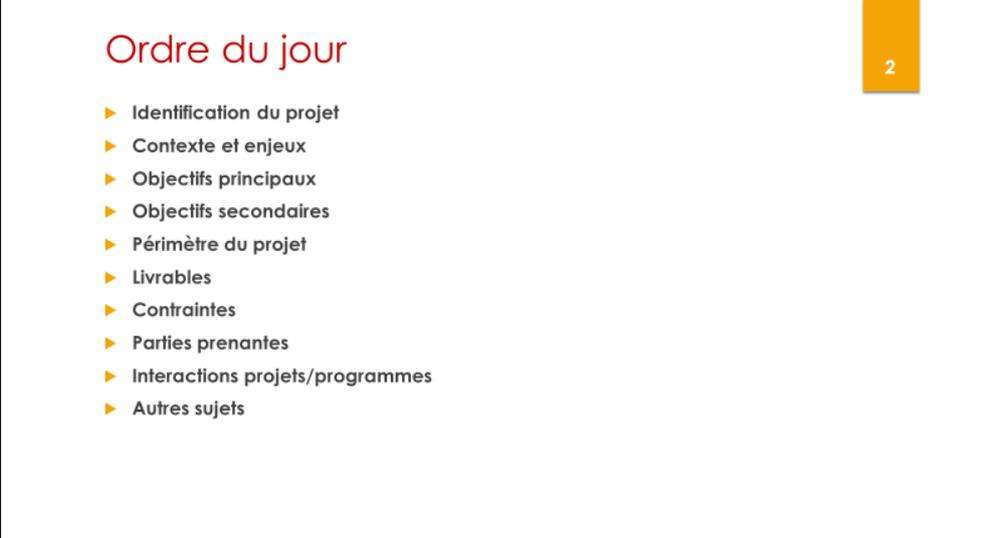
## Support de réunion de cadrage



Projet  
 « Insérer nom projet »

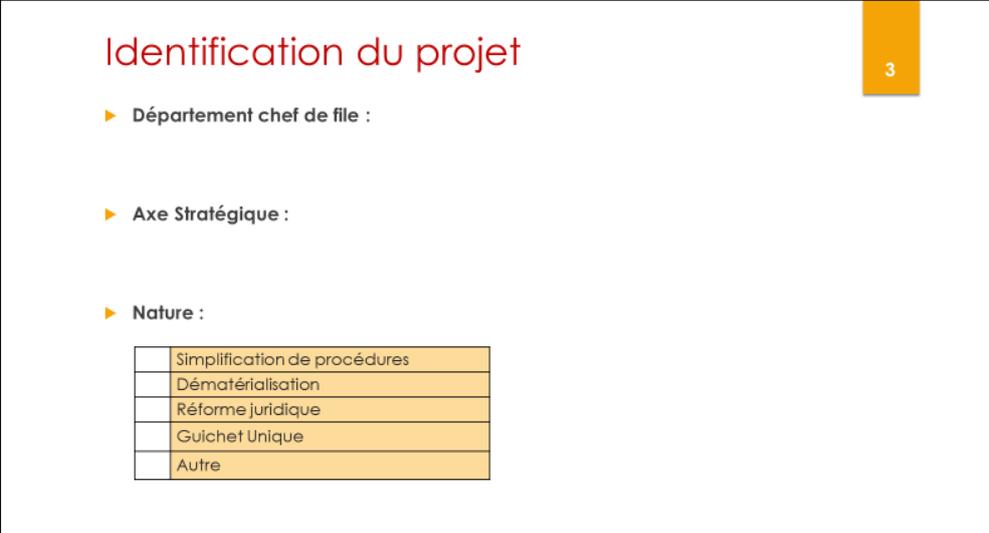
REUNION DE CADRAGE

Date :



### Ordre du jour

- Identification du projet
- Contexte et enjeux
- Objectifs principaux
- Objectifs secondaires
- Périmètre du projet
- Livrables
- Contraintes
- Parties prenantes
- Interactions projets/programmes
- Autres sujets



### Identification du projet

- Département chef de file :
- Axe Stratégique :
- Nature :
 

<input type="checkbox"/>	Simplification de procédures
<input type="checkbox"/>	Dématérialisation
<input type="checkbox"/>	Réforme juridique
<input type="checkbox"/>	Guichet Unique
<input type="checkbox"/>	Autre

## Contexte et Enjeux

4

▶ Contexte :

▶ Enjeux :

## Objectifs principaux

5

	Objectif	Critère de succès
1		
2		
3		
4		

## Objectifs secondaires

6

## Périmètre du projet 7

► **Périmètre inclus :**

	Préparation
	Réalisation
	Conduite du changement
	Opérationnalisation : Pilote
	Opérationnalisation : Généralisation

► **Exclusions :**

## Livrables 8

Livable	Responsable	Jalon

## Contraintes 9

Type*	Contrainte

\*Délais / Technique / Budget / Ressources / Autres



### Parties prenantes 10

Partie prenante	Préparation	Réalisation	Conduite du changement	Opérationnalisation	Impacts sur le projet

### Interactions Projets/Programmes 11

Projet/programme	Périmètre*	Description des interactions

\*Local/ National

### Autres sujets 12



## Registre de projet

Le registre de projet est un document au format tableur qui permet au chef de projet de planifier et suivre son projet. Il comporte plusieurs onglets thématiques ainsi qu'une page d'accueil pour faciliter la navigation entre onglets.

L'utilisation rigoureuse du registre de projet permet au chef de projet d'optimiser le temps de préparation des réunions et de rédaction des comptes-rendus associés.



Figure 23 : Page d'accueil du registre de projet

Le registre de projet contient au total 15 onglets :

- 01- Accueil
- 02- Projet
- 03- Parties Prenantes
- 04- Exigences
- 05- Livrables
- 06- Échéancier
- 07- Budget
- 08- Communication
- 09- Risques
- 10- Qualité
- 11- Prestataires
- 12- Événements
- 13- Décisions
- 14- Actions
- 15- Références

Registre des Parties prenantes														
N°	Organisme	Ministère de Tutelle	Interlocuteur principal	Fonction	Equipe projet	Nature de l'impact	Rôle Principal projet (si applicable)	Préparation	Réalisation	Conduite du changement	Operationalisation	Courriel	Téléphone	Commentaires
001														
002														
003														
004														
005														
006														
007														
008														
009														
010														
011														
012														
013														
014														
015														

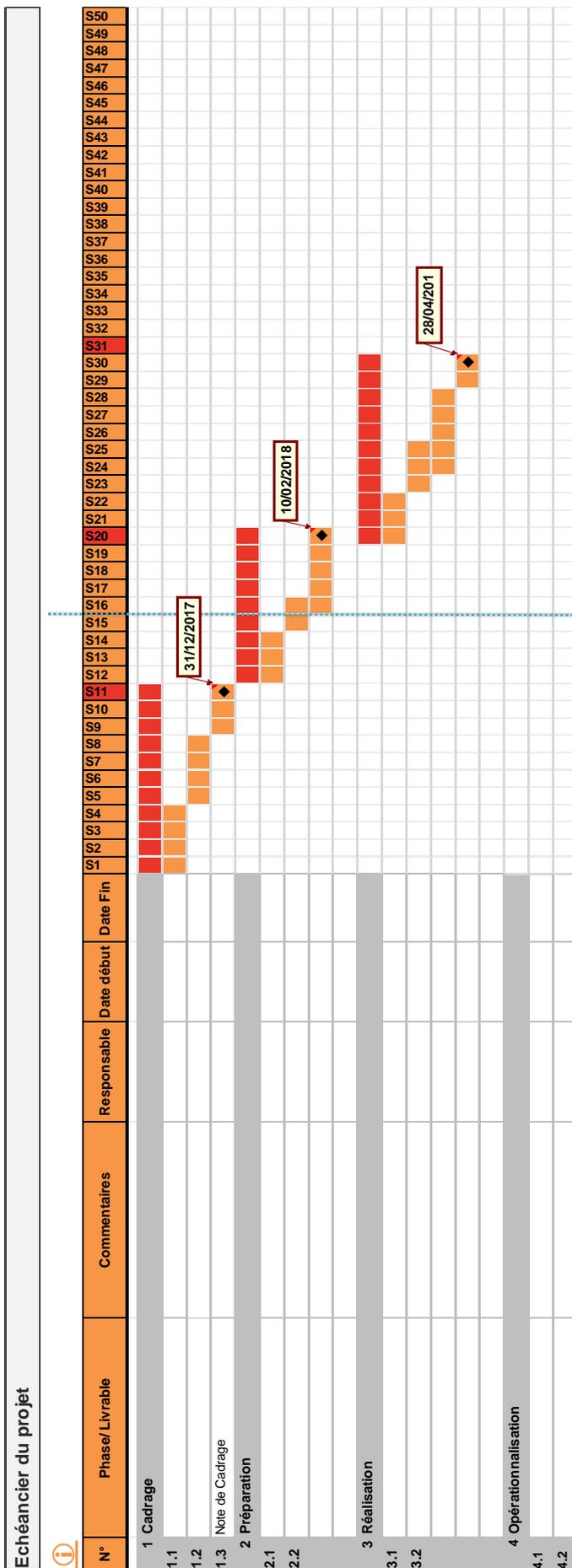


Liste des Exigences du Projet									
N°	Importance	Type	Description	Source	Date	Instance/ Contexte	Statut	Commentaires	
001									
002									
003									
004									
005									
006									
007									
008									
009									
010									
011									
012									
013									
014									
015									



Liste des livrables du Projet										
N°	Phase	Nom livrable	Type	Responsable Réalisation	Responsable Validation	Date initiale	Date replanifiée	Date finale	Statut	Commentaires
001										
002										
003										
004										
005										
006										
007										
008										
009										
010										
011										
012										
013										
014										
015										







Communications et Gouvernance Projet										
N°	Description de l'action	Type	Responsable	Fréquence	Supports	Date de début	Date de fin	Participants/ cible	Statut	Commentaires
001										
002										
003										
004										
005										
006										
007										
008										
009										
010										
011										
012										
013										
014										
015										



Registre des Risques du Projet														
N°	Type	Facteur/ Cause	Source	Date Identification	Préparation	Réalisation	Conduite du changement	Opérationnalisation	Impacts (Risque de )	Probabilité	Impact	Criticité	Propositions de réponses	Statut
001												0		
002												0		
003												0		
004												0		
005												0		
006												0		
007												0		
008												0		
009												0		
010												0		
011												0		
012												0		
013												0		
014												0		
015												0		



Liste des Actions Qualité



N°	Action	Type	Fréquence	Responsable	Préparation	Réalisation	Conduite du changement	Opérationnalisation	Commentaires
001									
002									
003									
004									
005									
006									
007									
008									
009									
010									
011									
012									
013									
014									
015									

Registre des Prestataires									
N°	Réf. Marché	Objet du Marché	Nom prestataire	Interlocuteur	Courriel	N° Téléphone	Date Début	Date Fin	Commentaires
001									
002									
003									
004									
005									
006									
007									
008									
009									
010									
011									
012									
013									
014									
015									



Registre des Evénements										
N°	Type Evénement	Criticité	Description de l'événement	Date	Source	Impacts	Décision	Statut	Commentaires	
001										
002										
003										
004										
005										
006										
007										
008										
009										
010										
011										
012										
013										
014										
015										



Relevé des Décisions Majeures							
N°	Décision	Date	Instance Décisionnelle	Décideurs	Réf. Evènement	Statut	Commentaires
001							
002							
003							
004							
005							
006							
007							
008							
009							
010							
011							
012							
013							
014							
015							



Plan d'actions									
N°	Description de l'action	Responsable	ID Décision	ID Risque	Date de fin initiale	Date de fin replanifiée	Date fin réelle	Statut	Commentaires
001									
002									
003									
004									
005									
006									
007									
008									
009									
010									
011									
012									
013									
014									
015									



Documents de Référence						
N°	Nom document	Source	Date	Version	Utilisation	Commentaires
001						
002						
003						
004						
005						
006						
007						
008						
009						
010						
011						
012						
013						
014						
015						



**Lettre de mission membre de l'équipe****Lettre de Mission Membre équipe projet****Nom du Projet :** .....**Décision arrêtée le :** .../.../...**Par :** .....

Par la présente,

Le département .....

Mandate Monsieur/Madame .....

occupant la fonction de.....au sein du département

afin de participer au projet

..... Inscrit au plan

d'actions annuel .../ ... du Comité National de l'environnement des Affaires.

En tant que membre de l'équipe projet, il sera chargé de la réalisation des travaux relevant de ses prérogatives en collaboration avec le chef de projet désigné et le secrétariat permanent du CNEA.

Par la présente, nous désignons également Monsieur/Madame

....., occupant la fonction

de.....au sein du département, en tant que

suppléant. Il sera amené à ce titre à le remplacer dans l'ensemble de ses prérogatives.

A ..... Le .../.../...

Signature

---

## Plan de projet

---

### Identification du projet

---

<b>Réf. Projet</b>		<b>Nom du projet</b>	
<b>Date de démarrage</b>		<b>Département chef de file</b>	
<b>Date de fin cible</b>		<b>Ministère de tutelle</b>	

<b>Réf. Plan d'actions CNEA</b>	<b>Axe stratégique CNEA</b>

---

### Parties prenantes du projet

---

---

### Organisation du projet

---

---

Équipe projet

---

Livrables du projet

---

Échéancier de réalisation

Maîtrise du projet

## Analyse des risques

---

### Actions Qualité

---

### Gouvernance du projet

---

### Gestion des modifications



## Plan de conduite du changement

### Identification du projet

Réf. Projet		Nom du projet	
Date de démarrage		Département chef de file	
Date de fin cible		Ministère de tutelle	

Réf. Plan d'actions CNEA	Axe stratégique CNEA

### Périmètre de conduite du changement

*Lister l'ensemble des parties prenantes impactées par le projet, décrire la nature de l'impact et les enjeux pour la réussite du projet.*

### Stratégie de conduite du changement

#### Scénarios envisageables

*Décrire ici les options de déploiement possibles.*

#### Analyse des scénarios

*Présenter une analyse des points forts, risques et impacts de chaque scénario. Faire référence à des études d'impacts s'il y a lieu.*

## Mise en œuvre de la conduite du changement

---

---

### Plan de communication

*Décrire les cibles, les messages et méthodes de communication.*

---

### Plan de documentation

*Lister la documentation d'accompagnement à mettre en place.*

---

### Plan de formation et d'accompagnement

*Décrire les formations et supports à mettre en place.*

---

### Plan de mise en œuvre

*Insérer la planification des étapes de mise en œuvre avec les principaux jalons.*

---

### Ressources

*Évaluer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la mise en œuvre.*

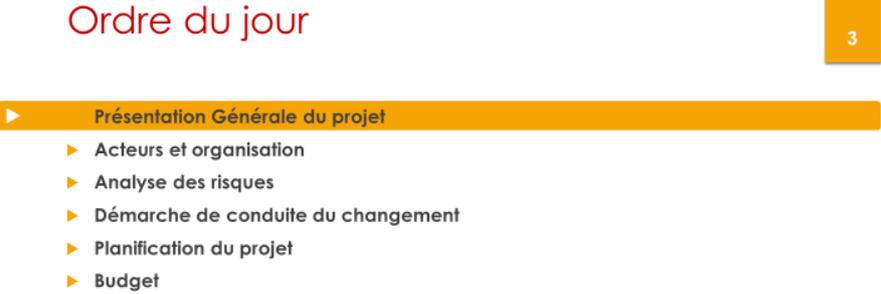
## Support réunion de lancement



Projet  
« Insérer nom projet »

REUNION DE LANCEMENT

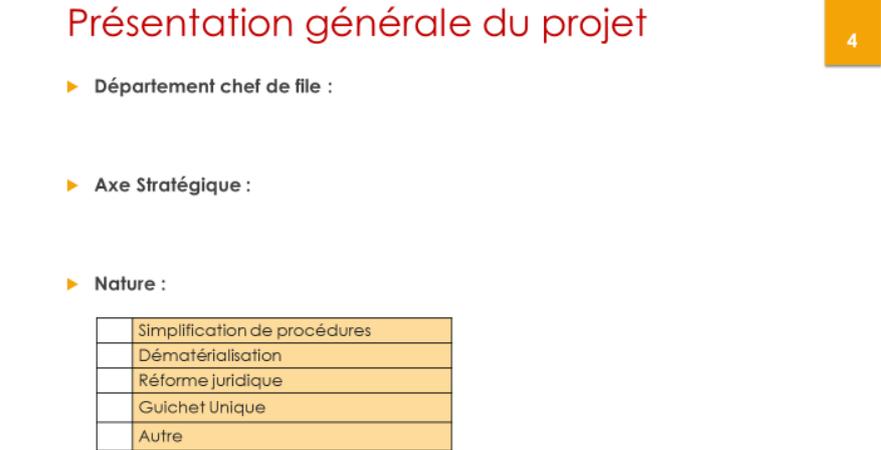
Date :



Ordre du jour

▶ Présentation Générale du projet

- ▶ Acteurs et organisation
- ▶ Analyse des risques
- ▶ Démarche de conduite du changement
- ▶ Planification du projet
- ▶ Budget



Présentation générale du projet

- ▶ Département chef de file :
- ▶ Axe Stratégique :
- ▶ Nature :
 

<input type="checkbox"/>	Simplification de procédures
<input type="checkbox"/>	Dématérialisation
<input type="checkbox"/>	Réforme juridique
<input type="checkbox"/>	Guichet Unique
<input type="checkbox"/>	Autre

## Présentation générale du projet

5

► Contexte et Enjeux :

## Présentation générale du projet

6

	Objectifs principaux	Critère de succès
1		
2		
3		
4		

## Présentation générale du projet

7

Partie prenante	Préparation	Réalisation	Conduite du changement	Operationalisation	Impacts sur le projet



## Acteurs et Organisation

9

Rôle	Organisme	Suppléant
Directeur de projet		
Chef de projet		
Coordinateur de projet	Secrétariat permanent CNEA	
...		

## Analyse des risques

12

Risque	Criticité	Plan d'actions

## Démarche de conduite du changement

14

## Planification

16

Principaux Livrables	Responsable	Jalon

## Planification

17

The diagram illustrates a project schedule on a timeline from Jan 17 to Feb 17. Key elements include:
 

- Milestones:** Jalon 1, Jalon 2, and Jalon 3, marked with red triangles.
- Phases:** Four sequential phases represented by colored bars: orange, grey, yellow, and red.
- Start/End:** 'Réunion de lancement' (green triangle) at the start and 'Fin du projet' (black triangle) at the end.

## Budget du projet

19

Phases	Montant K DH	Financement
<b>Total</b>		



## Note de Communication

**NOTE DE COMMUNICATION**

Projet :

**PROCHAINES ÉTAPES**

...

**TITRE**

.....

**Sous-titre**

....

---

« Décrire un événement marquant »

...

**CONTACTS**

...

*Image si applicable*

## Rapport de performance

**Rapport de Performance**

**Réf. Projet**

**Projet**

**Période du**

**Au**

Cadrage

> Préparation

Réalisation

Conduite du changement

Opérationnalisation

**Périmètre**

**Délais**

**Budget**

**Qualité**

**Risques**

**Périmètre**

N°	Livraison	Date livraison	Commentaires
1			
2			
3			

N°	Livraison	Date livraison	Commentaires
1			
2			
3			

N°	Demande de modification	Date validation	Commentaires
1			
2			
3			

**Délais et Budget**

**Délais**  
 Replanification  Oui  Non

**Budget**  
 Replanification  Oui  Non

Commentaires

Commentaires

**Risques**

N°	Risque	Criticité	Propositions d'actions
1			
2			
3			

**Evénements marquants**

N°	Evénement	Criticité	Propositions d'actions
1			
2			
3			

**Commentaires**  
*Remarques Générales du chef de projet*

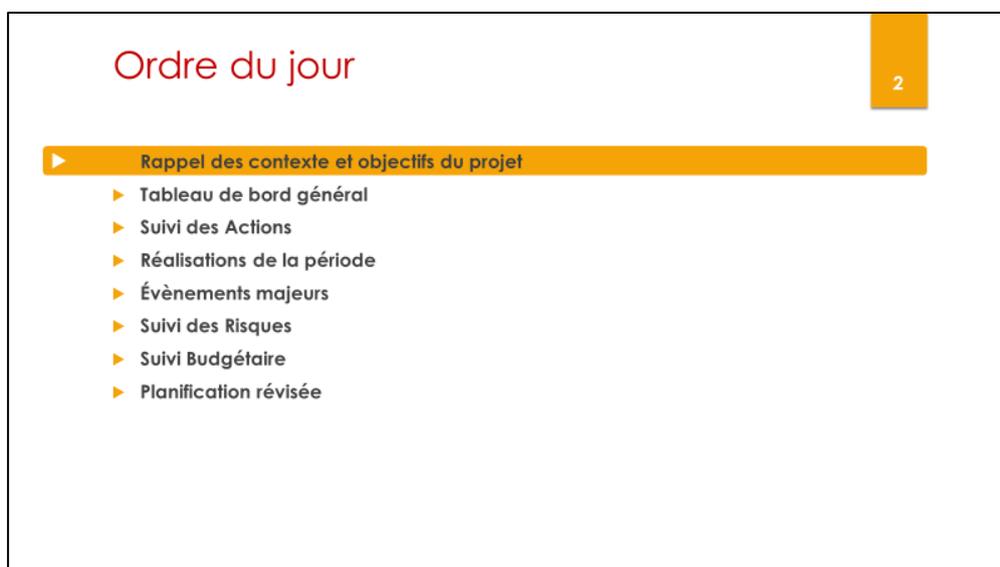


## Support Comité de pilotage



Projet  
« Insérer nom projet »  
COMITÉ DE PILOTAGE

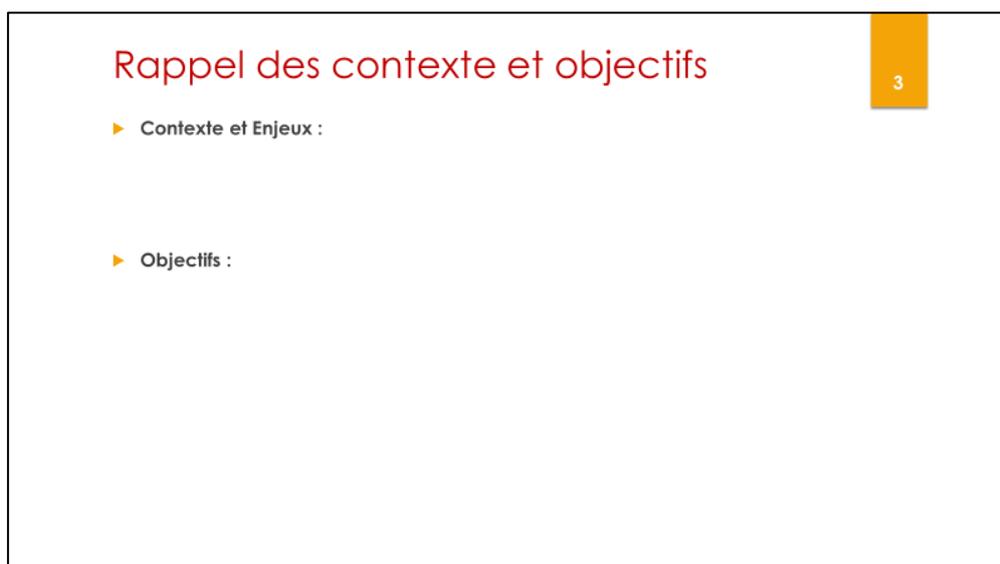
Date :



### Ordre du jour

▶ Rappel des contexte et objectifs du projet

- ▶ Tableau de bord général
- ▶ Suivi des Actions
- ▶ Réalisations de la période
- ▶ Évènements majeurs
- ▶ Suivi des Risques
- ▶ Suivi Budgétaire
- ▶ Planification révisée



### Rappel des contexte et objectifs

- ▶ Contexte et Enjeux :
- ▶ Objectifs :



## Réalizations de la période 10

► Livrable ....

Décisions/ Orientations requises \_\_\_\_\_

....

## Événements majeurs 12

Événement	Type	Date	Commentaires

Décisions/ Orientations requises \_\_\_\_\_

....

## Suivi des risques 15

Risque	Criticité	Propositions

Décisions/ Orientations requises \_\_\_\_\_

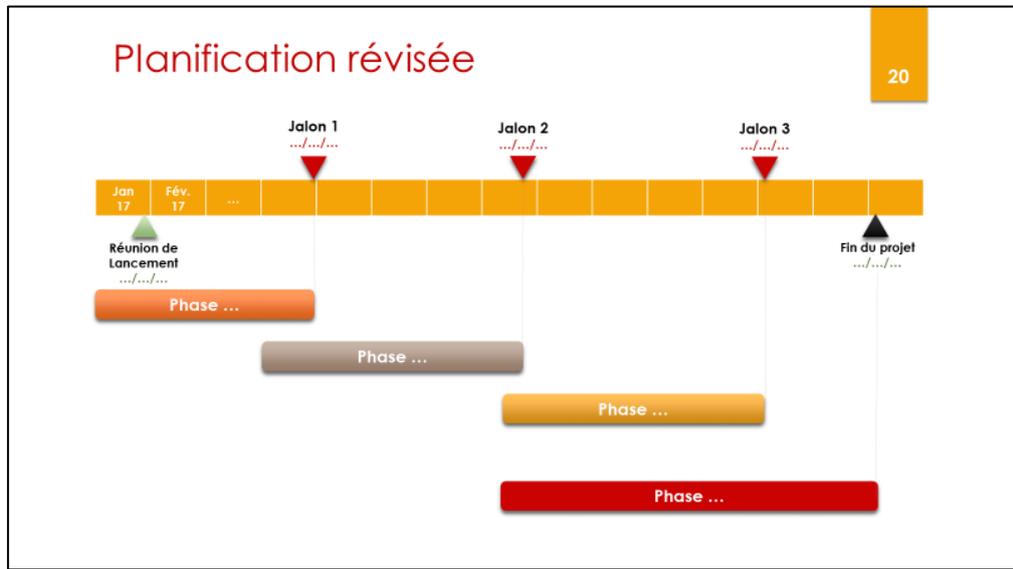
....



### Suivi Budgétaire

18

Phases	Montant K DH	Engagé	Commentaires
<b>Total</b>			



**Compte Rendu de Réunion**

Statut

	En rédaction
	En révision
	Validé

**Compte Rendu de Réunion**

Projet : .....

Réunion : .....

Date : .....

**Participants**

Nom/Prénom	Rôle projet	Département	Présence (Oui/Non)

**Documents de Référence**

Document	Source	Version

**Ordre du jour**

1. ...
2. ...

**Déroulement**

Sujet 1 : .....	Réf. Décision

Sujet 2 : .....	Réf. Décision

**Synthèse des Informations et Questions recueillies**

N°	Information	Source	Commentaires

N°	Question	Source	Commentaires

**Relevé de décisions**

N°	Décision	Décideur

**Plan d'actions**

N°	Action	Responsable	Date initiale	Date réelle/ replanifiée	Statut

**Prochaine réunion**

Date .../.../...

Lieu ...

**Rapport final de projet****Identification du projet**

<b>Réf. Projet</b>		<b>Nom du projet</b>	
<b>Date de démarrage</b>		<b>Département chef de file</b>	
<b>Date de fin cible</b>		<b>Ministère de tutelle</b>	

**Objectifs et périmètre du projet**

<b>Réf. Plan d'actions CNEA</b>	<b>Axe stratégique CNEA</b>

<b>Nature</b>	<b>Simplification de procédures</b>
	<b>Dématérialisation</b>
	<b>Réforme juridique</b>
	<b>Guichet Unique</b>
	<b>Autre</b>
<b>Commentaires</b>	

<b>Contexte et enjeux du projet</b>
○ ○

## Analyse du projet

### Atteinte des objectifs

Périmètre		
L'ensemble des livrables planifiés dans le cadre du projet ont-ils été réalisés en respectant les exigences?	<input type="checkbox"/>	Oui
	<input type="checkbox"/>	Non
Commentaires (Si non, Décrire la nature et les raisons des écarts constatés)		

Délais		
Les délais initialement prévus ont-ils été respectés ?	<input type="checkbox"/>	Oui
	<input type="checkbox"/>	Non
Commentaires (Si non, Décrire la nature et les raisons des écarts constatés)		

Budget		
Le budget a-t-il été respecté ?	<input type="checkbox"/>	Oui
	<input type="checkbox"/>	Non
Commentaires (Si non, Décrire la nature et les raisons des écarts constatés)		

### Risques et événements majeurs

Risque identifié	Impacts réels	Actions mises en œuvre et leur efficacité

Événement	Impacts	Actions mises en œuvre et leur efficacité

## Section 9 - Boite à outils

### Vue d'ensemble

Réf.	Domaine	Libellé	Initialisation	Planification	Exécution	Maîtrise	Clôture
O01	Communication	Préparation Réunion	X	X	X	X	X
O02	Communication	Conduite de Réunion	X	X	X	X	X
O03	Analyse	Analyse FFOM	X	X			
O04	Organisation	Arborescence projet	X				
O05	Organisation	Gestion documentaire	X				
O06	Analyse	Arbre des objectifs	X				
O07	Analyse	Objectifs SMART	X	X			
O08	Analyse	Techniques de priorisation des exigences		X			
O09	Analyse	Structure de découpage de projet		X			
O10	Analyse	Analyse des risques		X			

Tableau 2 – Boite à outils













**Outil 06 – Arbre des objectifs**

**Fiche Outil**

Analyse

**O06 Arbre des objectifs**



**Objectifs**

La définition claire des objectifs est très importante car elle conditionne la structuration et l'organisation du projet, et de ce fait, sa réussite. L'arbre des objectifs est un outil qui permet de décomposer, hiérarchiser et mettre en évidence les relations entre les objectifs. Il est conseillé de cadrer les objectifs en associant les parties prenantes clés afin de fédérer et faire converger les attentes.

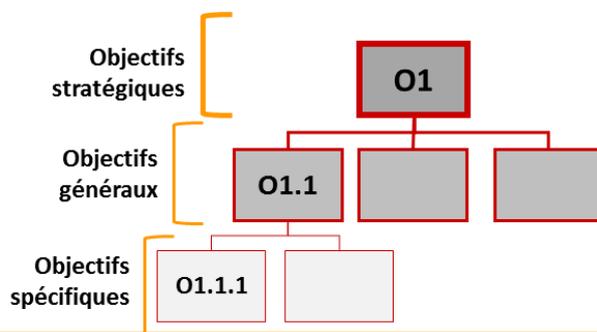
**Démarche**

**1- Lister les objectifs**

- Formuler l'ensemble des objectifs du projet avec des verbes de « résultat » et non des verbes « d'action ». Exemple : Privilégier la formulation « disposer d'un outil » plutôt que « développer un outil ».

**2- Hiérarchiser les objectifs**

- Définir les relations entre les objectifs en distinguant entre les cibles et les moyens. La hiérarchisation peut s'avérer subtile dans certains cas, d'où l'importance de réaliser cette activité en équipe.
- Développer les niveaux de l'arbre en fonction des besoins (3 niveaux sont généralement suffisants).



**Notes personnelles**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Outil 07 – Les objectifs SMART

## Fiche Outil

Analyse

## O07 Les objectifs SMART



## Objectifs

La technique SMART aide à améliorer et affiner la formulation des objectifs. L'acronyme SMART correspond à :

- **S** : Spécifique
- **M** : Mesurable
- **A** : Acceptable
- **R** : Réaliste
- **T** : Temporel

## Démarche

**S**

Spécifique

Un objectif doit être formulé de façon claire et précise.

Quoi ? Où ? Pour qui ? Quel périmètre ?

**M**

Mesurable

Le degré d'atteinte d'un objectif doit pouvoir être mesuré.

Comment va-t-on mesurer l'atteinte de l'objectif ?

**A**

Acceptable

L'objectif est attendu est accepté par les parties prenantes concernées.

A quel besoin répond le projet ?

**R**

Réaliste

Un objectif ne doit pas être trop ambitieux ni trop limité.

A-t-on les capacités d'atteindre l'objectif ?

**T**

Temporel

Un objectif doit être limité dans le temps.

Pour quand les résultats sont-ils requis ?

Notes personnelles







## Annexes

### Références

**Décret n° 2-10-259 du 20 kaada 1431 portant création du comité national de l'environnement des affaires. (B.O. n° 5896 du 2 décembre 2010**

**Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK).**

Sixième édition. I Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

**La Gestion des Coopérations dans la Pratique : Façonner le Changement Social avec Capacity WORKS.**

GIZ GmbH. Wiesbaden : Springer Gabler, 2015.

## Glossaire

<b>A</b>	<b>Action Qualité</b>	Action préventive ou réactive mise en place afin de garantir la conformité des livrables aux exigences des parties prenantes.
	<b>Assurance Qualité</b>	Action qualité visant à prévenir l'occurrence de dysfonctionnements. Exemple : audits, revues, etc.
<b>C</b>	<b>Chef de Projet</b>	Personne nommée pour gérer le projet et qui porte la responsabilité de la planification, le suivi et le pilotage du projet afin d'en atteindre les objectifs.
	<b>Contrainte</b>	Élément qui limite les possibilités de planification du projet. Exemple : une contrainte de délais amènera le chef de projet à agir sur d'autres éléments pour atteindre les objectifs (mettre plus de ressources ou négocier une réduction du périmètre du projet par exemple).
	<b>Contrôle Qualité</b>	Action qualité visant à corriger les défauts et dysfonctionnements constatés.
	<b>Cycle de vie</b>	Ensemble de phases du projet depuis son démarrage jusqu'à sa finalisation.
<b>D</b>	<b>Demande de modification</b>	Demande de changement de livrables ou de planification du projet non prévue dans le plan initial. Elle nécessite une analyse d'impacts et une validation formelle avant son implémentation.
	<b>Directeur de Projet</b>	Manager du département chef de file sous la responsabilité duquel le projet est réalisé.
<b>E</b>	<b>Échéancier du projet</b>	Diagramme récapitulatif qui confronte les activités du projet, leur durée et leur séquençement au calendrier
	<b>Exigence</b>	Besoin exprimé par les parties prenantes. Le chef de projet doit l'analyser et mettre en place les plans appropriés pour le respecter.
<b>I</b>	<b>Indicateur de Performance</b>	Élément calculé permettant d'évaluer la performance du projet et de mesurer la progression.
	<b>Instance de Pilotage</b>	Réunion regroupant des décideurs et autres parties prenantes du projet durant laquelle le chef de projet présente l'avancement, réalisations et événements du projet et sollicite des arbitrages et décisions.
	<b>Instance de Suivi</b>	Réunion regroupant des acteurs du projet durant laquelle le chef de projet et son équipe évaluent l'avancement, échangent des événements du projet et identifient des solutions.
	<b>Instance stratégique</b>	Réunion de haut niveau impliquant les acteurs habilités à réaliser les arbitrages définitifs du projet.
<b>J</b>	<b>Jalon</b>	Date importante dans la vie du projet, nécessitant un suivi particulier en raison des risques et impacts associés au non-respect de l'échéance.
<b>L</b>	<b>Livrable</b>	Produit, service ou résultat à réaliser dans le cadre du projet. Un livrable est quantifiable et vérifiable.
<b>N</b>	<b>Note de Cadrage</b>	Document qui définit le périmètre et les objectifs du projet.

<b>P</b>	<b>Partie Prenante</b>	Toute personne ou organisation pouvant impacter ou être elle-même impactée directement ou indirectement par le projet.
	<b>Plan de Projet</b>	Document qui constitue la feuille de route du projet. Il décrit le déroulement du projet, la façon de le gérer et les moyens attribués.
	<b>Portefeuille de projet</b>	Ensemble de projets et de programmes gérés en alignement avec les objectifs stratégiques.
	<b>Programme</b>	Ensemble de projets interreliés ainsi que d'autres activités qui nécessitent un management coordonné afin d'atteindre des bénéfices plus larges.
<b>R</b>	<b>Risque</b>	Évènement probable qui aura un impact sur le projet s'il se réalise.

---

## Support et Amélioration continue

### Suivi des versions

Réf.	Version	Date
V1.0	Version Initiale	Novembre 2017

### Support

Pour tout support ou aide à l'utilisation du guide, s'adresser au secrétariat permanent du CNEA.

### Évolutions

Toute remarque ou suggestion sur le guide est à soumettre au secrétariat permanent.

La planification de nouvelles versions se fera en fonction des besoins et en concertation avec les membres du CNEA.