

La phase d'avant-projet

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
La phase d'avant-projet dans le cycle de vie d'un projet	2
La phase d'avant-projet	3
Les parties prenantes concernées	3
Les actions à mener	4
L'analyse des besoins	4
L'étude d'opportunité	4
L'étude de faisabilité	4
Les enjeux	5
Conclusion	5
Références	6

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De situer la phase d'avant-projet dans le cycle de vie d'un projet
- D'identifier les parties prenantes qui sont concernées par la phase d'avant-projet
- D'identifier les actions qui relèvent de la phase d'avant-projet
- De comprendre les enjeux de la phase d'avant-projet

Introduction

Un projet est par définition limité dans le temps. Il a une date de début et de fin. Lors son existence, un projet passe par plusieurs étapes ou phases, ce que nous appelons son cycle de vie.

Dans ce cours, nous allons situer la phase d'avant-projet dans ce cycle de vie avant d'aborder les éléments clés de cette phase, en termes de parties prenantes concernées, d'actions à mener et d'enjeux.

La phase d'avant-projet dans le cycle de vie d'un projet

La phase d'avant projet consiste à identifier et comprendre le besoin, à établir l'opportunité de mener à bien le projet, et à étudier sa faisabilité.



Figure 1 : La phase d'avant-projet dans le cycle de vie d'un projet

La phase d'avant-projet

Il s'agit d'une phase où l'idée commence à émerger mais n'a pas encore été formellement attribuée à une « équipe projet ». Cette phase peut être

- Très informelle (projets de R&D « en perruque »)
- Déjà formelle (préparation de l'organisation au projet)

Dans le cas de ce cours, nous excluons de cette phase la préparation de l'organisation du projet pour nous concentrer sur la transformation d'une idée en projet.

A ce stade, il convient aussi d'établir si l'idée exprimée est bien un projet, ou si elle relève davantage d'une amélioration continue des processus. Pour nous aider, rappelons les caractéristiques d'un projet :

- Il vise un objectif déterminé,
- Il est unique (on ne mène jamais deux fois exactement le même projet),
- Il est provisoire (date de début et de fin),
- Il consiste à coordonner un ensemble d'activités concourant à l'objectif recherché, ce qui conduit à des problématiques spécifiques de gestion de l'incertitude.

Les parties prenantes concernées

Une idée de projet peut émaner de toute personne ou structure interne ou externe à une organisation. En interne, un salarié peut avoir l'idée d'un projet pour développer un nouveau produit ou service, ou un projet d'acquies et de déployer un nouveau système de Gestion Électronique des Documents (GED). En externe, un client (actuel ou potentiel) peut faire appel à une société ou prestataire pour développer son site web ou pour mener un audit.

Il est très important, dès cette phase d'avant-projet, de distinguer le client final du résultat d'un projet du client du projet.

Le client final du résultat d'un projet est celui qui va utiliser ce résultat. Dans l'exemple du développement d'un nouveau produit, le client final est celui qui va acheter ce produit. Dans le cas du déploiement d'un système de GED, les clients finaux sont les salariés de l'entreprise, et éventuellement des collaborateurs externes, qui vont utiliser ce système.

Le client du projet est celui qui endosse le rôle de commanditaire, aussi appelé la Maîtrise d'Ouvrage (MOA). Dans l'exemple d'une demande de développement de site web, le client du projet est celui qui fait appel au prestataire. Dans le cas d'un projet interne à une entreprise, comme le déploiement d'un système de GED, la MOA est la personne qui décide de l'intérêt stratégique de mener à bien ce projet.

Dans cette phase d'avant-projet, nous allons donc retrouver ces différentes parties prenantes, internes ou externes. Les clients finaux peuvent être sollicités pour exprimer leurs besoins. L'acteur principal reste la MOA, qui s'appuiera éventuellement sur une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMOA) pour des tâches chronophages ou précises.

A ce stade, un chef de projet n'a pas toujours été nommé. Si un tel rôle est déjà en place, il remplira davantage les fonctions d'AMOA que de Maîtrise d'Œuvre (MOE) tant que le projet n'aura pas été acté ou lancé officiellement.

Les actions à mener

Cette phase implique des relations particulièrement intenses avec les parties prenantes pour bien comprendre et définir la « commande » souvent par le biais d'une analyse fine des besoins. C'est aussi lors de cette phase que l'on va affiner l'idée du projet par une étude d'opportunité et une étude de faisabilité. Ces trois approches servent d'aide à la décision.

L'analyse des besoins

Toute idée, aussi bonne soit-elle, n'a pas toujours vocation à voir le jour en tant que projet. Une première étape est donc de procéder à une analyse des besoins, ou d'affiner la compréhension de besoins déjà exprimés.

L'étude d'opportunité

L'analyse des besoins confirme l'intérêt du projet, mais il se peut qu'un produit ou un service équivalent existe déjà, que le projet en question n'apporte pas de réelle valeur ajoutée, ou dépasse le périmètre de compétence ou d'activité de l'organisation qui envisage de lancer le projet. L'étude d'opportunité est une action stratégique qui permettra de s'appuyer sur des faits lorsque l'on veut argumenter l'intérêt d'un projet. Cette étude peut aussi aborder l'impact d'une décision éventuelle de ne pas réaliser le projet.

L'étude de faisabilité

Un projet peut répondre à un besoin identifié, présenter un intérêt stratégique, mais est-il faisable ? L'étude de faisabilité va aborder les questions de budget, de compétences et de temps disponibles, encore une fois pour étayer la position de projet par des éléments factuels. Cette étude peut aussi envisager et comparer différents scénarios : réalisation en interne, sous-traitance de tout ou partie du projet.

Les enjeux

Quelques implications :

- Il est parfois difficile de dater le début d'un projet,
- Un projet peut être précédé par d'autres projets liés,
- L'organisation doit savoir (formellement ou non) détecter les projets intéressants qui naissent spontanément.

C'est au cours de cette phase d'avant-projet que se dessinent plus ou moins précisément :

- Les buts du projet,
- Son cahier des charges.

Le résultat concret de cette phase d'avant-projet va conditionner la suite. Si l'analyse des besoins, l'étude d'opportunité et l'étude de faisabilité ne sont pas concluantes, il peut être décidé d'abandonner le projet même avant son démarrage officiel. Un changement de direction de l'organisation peut aussi mettre en péril un projet naissant, du fait de nouvelles priorités stratégiques ou encore liées à des individus dans des positions de pouvoir. Il est donc important de bien mesurer l'investissement en temps dans cette phase de développement de projet. Par ailleurs, la mise en place des mécanismes pour sauvegarder tout le travail fourni est très importante, dans l'optique de capitaliser ces efforts pour d'autres projets, ou pour un moment où le contexte serait plus favorable pour le projet en question.

Conclusion

Dans ce cours, nous avons représenté le cycle de vie d'un projet en quatre phases : l'avant-projet, l'initialisation, la réalisation et le contrôle, la clôture. Nous avons résumé les éléments clés de la phase d'avant-projet, en termes de parties prenantes concernées, d'actions à mener et d'enjeux.

Si l'analyse des besoins, l'étude d'opportunité et l'étude de faisabilité permettent au commanditaire d'émettre un avis favorable, le projet peut alors passer en phase d'initialisation.

Références

PMBOK, Project Management Institute. <https://www.pmi.org/>

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : La phase d'avant-projet dans le cycle de vie d'un projet2