

# Comprendre et concevoir l'administration publique

## Le modèle IDHEAP

Sous la direction de  
Nils Soguel  
Pirmin Bundi  
Tobias Mettler  
Sophie Weerts



# 18 Gestion de projets

Olivier Glassey

## 18.1 Importance de la gestion de projets pour l'administration publique

La notion de gestion de projets est apparue dans le monde des architectes et des ingénier-es, puis a été introduite graduellement en entreprise au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Aïm (2018) fait remonter la séparation formelle des phases de conception et de réalisation d'un projet à l'architecture de la Renaissance italienne, avec comme exemple la construction de la cathédrale Santa Maria del Fiore à Florence. En effet, l'architecte Filippo Brunelleschi a passé une bonne partie de son existence à poser les bases théoriques des lois de la perspective et à résoudre les défis techniques impressionnants liés à la construction de la coupole de cette cathédrale.

En faisant un bond en avant dans le temps, la démarche méthodologique de la gestion de projets s'est considérablement étoffée pour résoudre d'autres défis techniques, notamment ceux de la conquête spatiale. Bon nombre d'outils ont été développés à la NASA ou à l'Agence spatiale européenne. De son côté, le secteur tertiaire ne s'occupe pas de la fabrication de produits tangibles (une cathédrale ou une navette spatiale). Il fait en revanche face aux mêmes contraintes de coûts, de délais et de qualité pour délivrer des prestations intangibles qui peuvent également se révéler fort complexes. De manière similaire, les entités publiques gèrent de nombreux projets de transformation. Projets pour lesquels une approche structurée permet de mieux mobiliser les ressources disponibles et de mettre tous les moyens en œuvre pour éviter que ces projets n'échouent.

La gestion de projets se différencie de la gestion opérationnelle. Cette dernière est en effet récurrente et répétitive, et a pour objectif de maintenir des opérations stables le plus longtemps possible (Knuston & Webster 2018). À l'inverse, la gestion de projet est délimitée dans le temps et a pour objectif de fournir tout le travail nécessaire, mais uniquement le travail nécessaire pour terminer un projet (PMI 2017). La gestion de projets doit donc intégrer la notion de cycle de vie, avec un

début et une fin de projet clairement délimités. Elle doit mobiliser des outils spécifiques de planification et de suivi d'avancement. Du fait de la nature même des projets (constitution d'équipes éphémères en vue de l'atteinte d'un objectif), la gestion de projet doit en outre apporter un soin tout particulier à la gestion des parties prenantes. Elle doit avoir une approche sensiblement différente de la gestion des ressources humaines habituelle.

Un projet débouche donc obligatoirement sur des résultats. On peut distinguer quatre types de résultats génériques, tangibles et intangibles (PMI 2017) :

- un produit ou un composant, par exemple, la réalisation d'un bâtiment scolaire ;
- un service ou une capacité de réaliser un service, par exemple une campagne de prévention en matière de santé publique ;
- une amélioration d'un produit ou d'un service, par exemple l'optimisation d'une procédure d'autorisation de construire ;
- un livrable ou un document, par exemple un rapport d'audit d'un inspectorat des finances.

De manière plus ciblée, la méthode de gestion de projets HERMES (Confédération suisse 2015) intègre l'idée de scénarios menant aux résultats attendus, par exemple :

- développement ou fourniture d'une prestation, réalisation d'un événement ;
- développement d'un système informatique ;
- achat et intégration d'une solution informatique standard ;
- modification d'une organisation au niveau structurel (organigramme) et fonctionnel (processus).

Sans insister sur les aspects techniques de la gestion de projet, cette contribution considère trois méthodes (PMI/PMBOK, PRINCE2 et HERMES). Ces méthodes sont présentées dans la section suivante, ce qui permet au passage d'illustrer les principaux enjeux de la gestion de projets. S'adressant prioritairement à des responsables administratifs en Suisse, elle fera autant que possible référence à la méthode HERMES<sup>51</sup>. Cette dernière est *de facto* devenue un standard dans les entités publiques suisses. La plupart des cantons et des grandes villes l'ont adoptée. Il existe par ailleurs un système de formation et de certification, tant au plan interne de la Confédération qu'au plan externe. Ce système implique des partenaires stratégiques tels que les hautes écoles spécialisées pour la Suisse allemande ou l'Association suisse d'organisation et de management pour la Suisse romande.

51 Des notions tirées du PMI/PMBOK ou de PRINCE2 sont toutefois utilisées, ces méthodes étant dans certains cas complémentaires, voire plus détaillées que HERMES.

## 18.2 Points clés de la gestion de projets

La norme ISO 9000 définit un projet comme « un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources<sup>52</sup> ». Cette norme définit de manière suivante la gestion de projet (ou son synonyme, le management de projet) : « planification, organisation, surveillance, contrôle et compte rendu de tous les aspects d'un projet et de la motivation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet ».

De nombreux travaux théoriques et méthodologiques portent sur tous les aspects de planification, d'organisation, de contrôle et de compte rendu d'un projet, ainsi que sur les aspects liés à la qualité des résultats d'un projet. Le livre de Lock (2013) fait encore référence parmi les ouvrages consacrés à la gestion de projet, bien que la première édition de cet ouvrage ait été publiée en 1968.

Parmi les méthodes de gestion de projets, la méthode la plus répandue repose sur le PMBOK, acronyme de *Project Management Body Of Knowledge*. Cette méthode fait l'objet d'une publication par le Project Management Institute (PMI 2017). Elle fait référence dans le domaine. Le PMI est également un organisme de formation et de certification. Mentionnons qu'en 2015, de par le monde, 700 000 personnes avaient déjà été certifiées cheffes de projets PMI (Linke 2019). L'examen menant à la certification est basé sur les concepts du PMBOK.

L'autre grande méthode de gestion de projet est la méthode PRINCE2 (Turley 2010). Elle a été développée à l'origine par l'Office of Government Commerce (OGC) du Bureau du Cabinet du Royaume-Uni. L'OGC a créé une *joint-venture* en 2013 pour gérer les formations PRINCE2. À ce jour, 250 000 personnes ont obtenu une certification (Linke 2019).

Ce n'est pas un hasard si cette méthode a été développée par un gouvernement. En effet, les entités publiques sont responsables de mener moult projets complexes (sociaux, économiques, environnementaux, organisationnels, informatiques, etc.). Pour y parvenir, elles doivent pouvoir définir les exigences de tels projets, en matière de délais, de coûts et de ressources. La Suisse s'y est également attelée. C'est ainsi que la Confédération a créé sa propre méthode de gestion de projets, la méthode HERMES.

Ces trois méthodes ont chacune leurs spécificités. Elles reposent toutefois sur bon nombre de concepts communs. Sans entrer dans les détails de ces différences<sup>53</sup>, quelques points clés de ces méthodes sont présentés ici.

52 <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr> (consulté le 29.11.2022).

53 Linke (2019) propose une comparaison de ces trois méthodes et les met également en perspective par rapport aux approches dite agiles.

### 18.2.1 Triangle de la gestion de projets

La gestion de projets a pour objectif de trouver un équilibre entre trois contraintes qui peuvent être contradictoires. Ces contraintes forment les trois sommets du triangle de la gestion de projets :

- la gestion des *coûts* ;
- la gestion des *délais* ;
- la gestion de la *qualité*.

Selon Lock (2013), une personne-cheffe de projet doit déterminer un ordre de priorité parmi ces trois contraintes. Elle doit trouver le juste compromis dans les relations entre les délais et les coûts, les coûts et la qualité, les délais et la qualité. Au terme d'un projet donné, il peut se présenter plusieurs cas de figure où l'équilibre n'a pas été atteint (Aïm 2018). Ces cas ont été maintes fois illustrés dans la pratique et sont discutés brièvement ci-dessous.

*Non-respect des coûts.* Le projet est certes livré dans les délais avec un niveau de qualité satisfaisant. Mais des moyens techniques et humains supplémentaires ont dû être affectés par rapport à ce qui était initialement prévu.

*Non-respect des coûts et des délais.* Le projet a connu des retards et il a coûté plus cher que prévu. La raison en est que les équipes ont dû être engagées plus longtemps ou que des pénalités financières liées au retard ont dû être supportées.

*Non-respect des exigences de qualité.* La notion de qualité est évidemment liée au type de projet mené. Cet aspect sera abordé à la section 18.2.5. Contentons-nous pour l'instant d'indiquer qu'il peut s'agir par exemple de défauts de construction, de défauts informatiques ou de dysfonctionnements organisationnels. Au-delà de la qualité au sens strict, cela peut aussi porter sur la réduction d'un périmètre fonctionnel au fur et à mesure de l'avancement d'un projet. Par exemple, les fonctionnalités d'un système d'information ont été définies dans un cahier des charges initial, mais ont été abandonnées en cours de route pour des raisons de coûts.

Dans le cadre de la gestion de projets, il s'agit de veiller à ce que l'équilibre entre ces trois contraintes soit maintenu tout au long de l'opération. Pour y parvenir, des corrections doivent systématiquement être faites : ré-estimer les coûts, réassigner des tâches et des ressources, réviser le calendrier, etc. Réduire la qualité ou un périmètre fonctionnel est également envisageable. Cette solution ne doit cependant être utilisée qu'en dernier recours, par exemple quand la contrainte d'un délai à tenir prend le pas sur le reste.

### 18.2.2 Cycle de vie d'un projet

Il existe différentes manières de découper un projet en phases. Une approche relativement simple et classique est décrite dans Verzuh (2015) :

- *définition* du projet ;
- *planification* du projet ;
- *exécution* du projet ;
- *clôture* du projet.

De manière assez similaire, la méthode HERMES repose également sur quatre phases. Le découpage et le vocabulaire sont toutefois différents : *initialisation*, *conception*, *réalisation*, *déploiement*.

Cette manière séquentielle d'envisager un projet est représentative de l'*approche traditionnelle* de la gestion de projets (Knuston & Webster 2018). D'autres approches se sont développées dans différents secteurs d'activités.

C'est le cas de l'*approche itérative*. Celle-ci permet, à chaque phase, de revenir en arrière et de retravailler les éléments définis au préalable. Ainsi, la méthode de développement de logiciels Scrum s'appuie sur des « sprints ». Un « sprint » correspond à une période de quelques heures à quelques semaines (Linke 2019). Chaque « sprint » commence par une estimation, suivie d'une planification opérationnelle, et se termine par une démonstration de ce qui a été achevé. Cette approche permet notamment d'éviter des erreurs de planification initiale et de corriger au fur et à mesure les attentes en matière de qualité des résultats d'un projet.

Les *approches évolutives* ou *agiles* visent à impliquer au maximum la ou le destinataire du projet – sa cliente ou son client. Elles ont pour but d'offrir une grande réactivité aux demandes de changements et aux évolutions. Le rôle central est ainsi donné au « *product owner* » (destinataire, ou client-e) plutôt qu'à la personne-cheffe de projet.

HERMES intègre cette approche en proposant des scénarios pour développer un produit agile :

- Chaque phase comprend une série de tâches à réaliser sous la responsabilité d'un rôle. Cette méthode offre tout de même une soixantaine de tâches standards et, pour chaque tâche, une liste d'activités à effectuer ainsi que les résultats attendus. HERMES standardise certains rôles, en distinguant les rôles de l'organisation permanente de ceux de l'organisation de projet (personne-cheffe de projet, responsable des tests, organisation mandante, comité de pilotage, utilisatrice ou utilisateur, etc.).
- Chaque phase se termine par un point de contrôle (appelé « jalon » dans le jargon d'HERMES). Ce contrôle porte sur l'avancement du projet, la qualité et les coûts. Les critères de vérification permettent ainsi de rendre compte du déroulement d'un projet. Si les critères ne sont pas remplis, la direction du projet peut décider de ne pas démarrer la phase suivante (de ne pas la « libérer », dans la terminologie HERMES). Pour la direction, le corollaire de cette décision de non-libération de phase consiste à exiger des mesures correctives pour que le projet satisfasse finalement aux exigences. Il peut également signifier l'arrêt total et définitif du projet.

### 18.2.3 Gestion des parties prenantes d'un projet

Comme indiqué à la section 18.2.1, la gestion de projets a pour objectif de trouver un équilibre entre des contraintes de délais, de coûts et de qualité. Cependant, selon Lock (2013 : 12), « il est facile et dangereux d'oublier qu'aucun de ces objectifs ne peut être atteint sans les personnes » (nous traduisons). Une étape importante dans le démarrage d'un projet est donc d'identifier les parties prenantes. Celles-ci peuvent être relativement différentes selon les types de projets. Cependant, plusieurs rôles clés sont systématiquement présents : la ou le destinataire du projet, sa ou son mandataire, la ou le fournisseur-se, la personne ou l'entité utilisatrice finale, l'équipe projet, la ou le sponsor (la personne représentant la direction de l'organisation formellement responsable du projet), etc. Verzuh (2015) propose une liste de questions qui permettent d'identifier les différentes parties prenantes d'un projet.

Il ne suffit pas de définir les parties prenantes. Il faut ensuite les accompagner tout au long du projet. Cela peut prendre différentes formes. Il s'agit en général de mettre en place des règles de communication entre et avec les parties prenantes (par exemple, une politique d'usage des messages électroniques, des règles d'archivage, la gestion des réunions). Il s'agit aussi de définir qui contribue et dans quelle mesure à différentes étapes du projet, qui décide de quoi, etc. Il est également nécessaire de déterminer les supports de communication : procès-verbaux de réunions, rapports périodiques d'avancement, plateforme électronique de gestion de projets, etc. Le PMBOK contient un chapitre entier consacré à la gestion des communications liées à un projet. L'approche proposée est dûment structurée et détaillée (PMI 2015).

Au-delà de ces aspects formels de la gestion de la communication, une personne-cheffe de projet consacre une bonne partie de son temps à motiver les équipes, à résoudre des problèmes, à gérer des conflits ou à négocier des compromis. Verzuh (2015) présente différentes techniques pour la gestion d'équipe et la collaboration entre les parties prenantes.

### 18.2.4 Planification et estimation des coûts

Certes, la gestion de projets doit inclure bien d'autres aspects que la planification et l'allocation de ressources (Knuston & Webster 2018). Ces deux tâches sont néanmoins toujours les tâches fondamentales dans la démarche.

La première étape de la planification et de l'estimation des coûts consiste à découper le périmètre du projet en composants et en lots de composants plus petits, donc plus faciles à gérer. Une technique très connue est le *Work Breakdown Structure* (WBS), une technique préconisée par le PMBOK (PMI 2015). Elle implique de procéder à un découpage hiérarchique des activités à réaliser, sur la base de *work packages* ou lots de travail. La méthode PRINCE2 se distingue en recourant à la technique du *Product-Based Planning* (PBP). Le produit ou le livrable est découpé

en sous-produits, avec une logique de flux entre les différents livrables. Enfin, HERMES a fait le choix d'un découpage thématique, avec des modules réutilisables. Ces modules facilitent l'établissement de scénarios. Ils contiennent des tâches devant aboutir à des résultats portant sur un thème donné. Le module « *Achats* » comporte ainsi les tâches « *Élaborer l'appel d'offres* », « *Évaluer les offres* » ou encore « *Prendre la décision concernant l'adjudication* ».

En fonction du type de projet et de son expérience, une personne-cheffe de projets choisira la technique la plus pertinente. Elle pourra recourir à un découpage de type structurel (WBS), dynamique (PBP) ou thématique (HERMES), voire combiner différentes techniques.

Il s'agit ensuite d'établir des liens logiques entre les tâches (quelle tâche doit précéder une tâche donnée, quelles tâches peuvent être menées en parallèle, etc.). Cela peut se représenter graphiquement sous la forme d'un diagramme de réseau. Un tel diagramme montre uniquement l'enchaînement logique. La représentation à l'aide d'un diagramme de Gantt permet d'intégrer la dimension du temps (Verzuh 2015). Divers outils informatiques permettent de créer et de mettre à jour ces types de diagrammes très facilement. La méthode PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) a été développée par la marine américaine dans les années 1950 précisément dans cet objectif. Elle utilise un graphe – graphe de dépendance – pour représenter le planning des tâches. Cela permet de calculer le chemin critique en termes de délais et le chemin critique en termes de coûts. La notion de « chemin critique » renvoie à la liste ordonnée de toutes les activités nécessaires pour parvenir au résultat voulu. Cette notion fonde également l'algorithme *Critical Path Method* (CPM), un algorithme utilisé notamment pour planifier le projet Manhattan ou la construction des Twin Towers de New York. Cet algorithme est encore actuellement intégré dans certains logiciels de gestion de projets, certes dans une version quelque peu améliorée. Ces mises à jour permettent de simuler des chemins critiques alternatifs lorsque l'on change les contraintes de durée ou de coûts, ou de réallouer des ressources.

Ces logiciels sont donc devenus capables de représenter graphiquement l'enchaînement des tâches ou de calculer le chemin critique. Mais seuls l'expérience et le jugement de la personne-cheffe de projet sont aptes à établir des scénarios optimistes, pessimistes ou réalistes quant à l'enchaînement de ces tâches. Cela signifie que pour chaque tâche (ou du moins, pour toutes les tâches d'importance critique), une estimation humaine doit définir une date de début et une date de fin réalistes, ainsi que les dates de début/fin avancées ou retardées. La méthode PERT mentionnée plus haut offre une aide à la décision en se fondant par exemple sur le calcul suivant pour estimer le temps prévu :  $[\text{temps optimiste} + \text{temps pessimiste} + (4 \times \text{temps réaliste})]/6$ .

L'étape suivante doit permettre de déterminer les coûts directs liés à la réalisation d'une tâche (soit la durée multipliée par le coût de la main-d'œuvre), les coûts indirects, les coûts fixes, etc. Le chiffrage des coûts est très lié au domaine d'activités dans lequel le projet s'inscrit. D'ailleurs, dans certains domaines comme la construction,

«chiffreur-se» est un métier à part entière compte tenu de la complexité des tâches. Un exemple de chiffrage simple (mais fondé sur un cas réel) est présenté ci-après, afin d'en illustrer la logique.

L'exemple est emprunté au domaine du développement d'applications informatiques. Une des méthodes de chiffrage fréquemment utilisées se fonde sur la gestion des exigences<sup>54</sup>. Les exigences sont décrites et qualifiées en termes d'écrans, d'interface des données et de traitement des données.

*Écrans.* Il s'agit ici d'interface sur l'écran de l'ordinateur de l'utilisatrice ou de l'utilisateur. Un écran de connexion avec deux champs de saisie est considéré pour le chiffrage comme simple ; un écran permettant la saisie d'une déclaration d'impôt est considéré comme complexe.

*Interface des données.* Une requête directe dans une base de données est qualifiée de simple. Le fait de devoir combiner des données en provenance de différents référentiels externes est complexe.

*Traitement des données.* Si les données saisies dans un formulaire sont uniquement une adresse e-mail et un numéro de téléphone, il est simple de vérifier si leur forme est correcte. En revanche, le fait d'appliquer des règles de gestion avancées va être considéré comme complexe.

Exigence	Écran	Interface données	Traitement des données
Identifier l'utilisateur ou l'utilisatrice	Simple	Simple	Simple
Ouvrir un dossier administratif	Moyen	Moyen	Simple
Demander des compléments d'information	Simple	Moyen	Moyen
Appliquer les critères d'entrée en matière	Moyen	Simple	Complexe
Motiver les non-entrées en matière	Moyen	Simple	Simple

**Tableau 18.1** Exemple de découpage pour une application informatique.

La personne-cheffe de projet applique ensuite des métriques fondées sur son expérience ou sur des barèmes en vigueur, par exemple :

- Écran simple par développeur·euse expérimenté·e = 0,5 jour ;
- Écran complexe par développeur·euse expérimenté·e = 1,5 jour ;
- Interface données moyenne par développeur·euse junior = 1 jour.

Après quoi, elle utilise des tarifs journaliers pratiqués en général par les mandataires (par exemple 1000 francs pour un·e développeur·euse expérimenté·e et 750 francs

54 Une exigence est l'expression formalisée d'un besoin des utilisatrices ou des utilisateurs, par exemple imprimer une attestation de résidence.

pour un·e junior), plus une marge de 20 % sur le total du développement consacré à la gestion de projets et aux imprévus. Cela lui permet d'obtenir un montant total pour la réalisation d'un tel projet informatique.

Pour terminer cette section, il convient de mentionner la distinction faite par Lock (2013) entre « *planning* » et « *scheduling* », soit la planification et l'établissement du calendrier. La planification est le découpage logique et temporel de l'enchaînement des activités expliqué plus haut. Elle permet de calculer le temps théorique nécessaire à l'accomplissement d'une tâche. L'établissement du calendrier demande une réflexion supplémentaire pour tenir compte de la disponibilité des ressources (par exemple, les personnes employées à temps partiel ou affectées à plusieurs projets en parallèle, périodes de vacances, etc.). Cette réflexion est nécessaire pour fixer des dates cibles pour la réalisation d'une tâche.

### 18.2.5 Suivi d'avancement d'un projet

Il existe actuellement des outils informatiques pointus, tels que Basecamp ou Asana – pour citer deux leaders du marché – pour mesurer l'avancement des tâches. Ces outils permettent en particulier d'effectuer un comptage des heures de travail effectuées et d'assurer un suivi budgétaire, ou encore de réallouer des ressources sur un projet. Ces outils facilitent grandement la tâche de la personne-cheffe de projet. En effet, ils offrent la possibilité aux membres de l'équipe de projet de visualiser les tâches qui leur sont allouées, ainsi que le temps imparti et le délai prévu pour les accomplir. Ces personnes sont amenées à saisir ensuite de façon quotidienne ou hebdomadaire l'avancement sur leurs tâches. Verzuh (2015) préconise de ne pas compliquer exagérément cette mesure d'avancement des tâches et d'utiliser simplement trois niveaux : 0 %, tâche non démarrée ; 50 %, tâche en cours de réalisation ; 100 %, tâche complétée. Une précision s'impose ici : la saisie de l'avancement des tâches permet de mesurer la tenue des délais, alors que la saisie des heures effectuées par les membres de l'équipe de projet sert à calculer les coûts. Comme toujours, les outils informatiques offrent l'avantage de faciliter l'agrégation des données, la mesure des délais et des coûts par tâche, par personne, par lot de travail, etc.

Si la gestion des délais et des coûts engagés est relativement facile à quantifier, il n'en va pas toujours de même pour le troisième sommet du triangle de la gestion de projets, la qualité. Dans certains domaines métier, des normes existent pour mesurer la qualité d'un produit et régler les problèmes en cas de défaut<sup>55</sup>. C'est en particulier le cas lorsque les livrables sont tangibles. C'est moins le cas des projets débouchant sur des livrables intangibles (par exemple un projet de réorganisation). Dans ce cas, l'une des manières de garantir la réussite d'un projet consiste à se

55 La norme SIA 118 définit par exemple les conditions générales pour l'exécution des travaux de construction en Suisse.

concentrer sur la gestion des risques. Cette approche vise à développer des stratégies qui tiennent compte d'une part d'éléments factuels et d'autre part, de l'intégration de l'environnement du projet, potentiellement instable (Huf 2016). Concrètement, il s'agit d'identifier des événements positifs ou négatifs qui sont susceptibles d'influencer la réussite d'un projet. Il s'agit ensuite d'évaluer la probabilité que ces événements surviennent, puis de mettre en place des actions permettant de diminuer la probabilité qu'un accident de parcours ne survienne. Finalement, des protocoles de réaction sont préparés, au cas où un risque se réalise. Cette approche ne sera pas présentée ici, mais tant Lock (2013) que PMI (2017) y consacrent des chapitres détaillés.

### 18.3 Perspectives et défis futurs

Il n'est pas nécessaire pour les responsables des entités publiques d'être des cheffes de projets confirmés ou certifiés. En revanche, il est très important qu'elles ou ils comprennent la notion d'équilibre entre les contraintes de coûts, de délais et de qualité. En effet, l'administration publique s'organise de plus en plus fréquemment « en mode projet<sup>56</sup> ». Un des défis majeurs est donc d'intégrer la logique de projet dans des unités administratives dès lors que ces unités opèrent selon une approche de gestion opérationnelle des activités. Par ailleurs, certaines personnes-cheffes de projets se préoccupent principalement des résultats qu'elles se sont engagées à livrer, en oubliant l'usage qui sera ensuite fait de ces résultats dans le cadre de la gestion opérationnelle. À l'avenir, l'enjeu pour les responsables administratifs sera triple. D'abord, il leur incombera évidemment d'assurer la stabilité des opérations (courantes). Il leur faudra aussi faire le nécessaire pour que les projets aboutissent réellement. Et finalement, elles et ils devront garantir que les résultats des projets sont mis en œuvre, c'est-à-dire que le passage d'une logique de projet à une logique d'utilisation s'effectue harmonieusement et perdure. Cet enjeu se reflète dans la sémantique de la méthode HERMES. Celle-ci qualifie la dernière phase d'un projet d'une phase de « *déploiement* » plutôt que d'une phase de « *clôture* ». Un autre écueil surgit fréquemment lors de la mise en route de projets. Il s'agit de la tentation d'attribuer la responsabilité d'un projet à des spécialistes du domaine concerné et sans pour autant leur laisser réellement du temps pour les activités de gestion de projets, sans les former et sans mettre à leur disposition des méthodes et des outils adéquats.

56 Voir par exemple les plans de transformation Action Publique 2022 du gouvernement français <https://www.modernisation.gouv.fr/action-publique-2022> (consulté le 29.11.2022).

## Concepts clés

- Chiffrage (*Einschätzung, quantificazione, calculation*): évaluation quantitative des coûts et du temps nécessaire à la réalisation d'une tâche, sur la base d'hypothèses explicites, par exemple le coût de travail, le niveau de compétence des ressources humaines, les contraintes externes, etc.
- Cycle de vie projet (*Projektlebenszyklus, ciclo di vita del progetto, project lifecycle*): découpage en phases du chemin qui mène un projet du début à la fin.
- Livrables (*Ergebnisse, prodotti finali, deliverables*): résultats tangibles, mesurables et spécifiques d'une étape d'un projet; cela peut être un document tel qu'un cahier des charges ou un rapport, un composant logiciel, ou tout autre produit intermédiaire.
- Périmètre projet (*Projektumfang, ambito del progetto, project scope*): délimitation claire des frontières d'un projet, sur la base de besoins à couvrir, de lots de travail et des tâches à réaliser pour atteindre les objectifs du projet.
- Planification (*Planung, pianificazione, planning*): processus qui fixe les objectifs à atteindre, les ressources nécessaires pour ce faire, ainsi que les étapes de réalisation, et qui intègre la dimension temporelle.

## Références

- Aïm, R. (2018). *La gestion de projets*. Issy-les-Moulineaux: Gualino Éditeur, 6<sup>e</sup> éd.
- Confédération suisse (2015). *HERMES – Méthode de gestion pour tous les projets – Manuel de référence*. <https://www.hermes.admin.ch/fr> (consulté le 30.11.2022).
- Huf, A.S. (2016). Project innovation: Evidence-informed, open, effectual, and subjective. *Project Management Journal*, (47)2, 8-25. <https://doi.org/10.1002/pmj.21576> (consulté le 30.11.2022).
- Knuston, J. & Webster, F.M (2018). What is project management? Project management concepts and methodologies. In: Dinsmore, P.C & Cabanis-Brewin, J. (éds.). *The AMA handbook of project management*. New York: Harper Collins Leadership, 1-10.
- Linke, K. (2019). Traditional and agile management approaches. *12th ILERA European Congress*. Düsseldorf: Heinrich Heine University.
- Lock, D. (2013). *Project management*. London: Routledge, 10<sup>e</sup> éd.
- PMI (2017). *A guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide)*. Philadelphia: Project Management Institute, 6<sup>e</sup> éd.
- Turley, F. (2010). *The PRINCE2® Training Manual – A common sense approach to learning and understanding PRINCE2*. s.l.: Management Plaza.
- Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. s.l.: Wiley, 5<sup>e</sup> éd.