

RAPPORT

ANALYSE POST PROJET

des bonnes intentions
aux bonnes pratiques

NOVEMBRE 2004

CiGREF

www.cigref.fr

LE CIGREF

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

Publications du Cigref en 2004

Dynamique des relations autour des systèmes d'information dans les équipes de direction des grandes entreprises françaises (avec McKinsey & Company)

Challenges pour les DSI (avec Hec et l'Ecole des Mines de Paris)
Editions Dunod

Charte Cigref - Syntec Informatique
Conseil en organisation et système d'information
Infogérance et TMA
Ingénierie et intégration de systèmes
Progiciels

La fonction achats informatique et télécoms
Entre optimisation des coûts, performance et création de valeur

Usages business des technologies sans fil
Maturité des usages, bilans des projets

Le marché de la mobilité en France et à l'international
Modèles économiques, technologies et standards

La recherche au Cigref - Cahier introductif

La recherche au Cigref - Cahier n°1
Les leviers de la création de valeur à l'ère des technologies de l'information

Intelligence juridique et systèmes d'information

Ces publications peuvent être obtenues en se connectant sur le site Web du Cigref :
www.cigref.fr

PARTICIPANTS

Ce livre blanc, est issu des travaux d'un groupe de réflexion du Cigref, dans le cadre de la thématique «Stratégie, métiers de l'entreprise et systèmes d'information » animée par Marie Noëlle Gibon, vice présidente du Cigref et Georges Epinette, administrateur du Cigref, et a été rédigée avec la participation active des personnes et entreprises suivantes :

Michel Argouges, GSIT
William Ashbrook, Natexis Banques Populaires
Ahmed Bada, Jc Decaux
Stéphane Bourdeau, Groupement Les Mousquetaires - Intermarché
Bruno Brocheton, EuroDisney
Pascal Buffard, Axa
François Clain, Société Générale
Nathalie Delfino, AZUR GMF
Régis Desmarescaux, Radio France
Hugues D'heudieres, CNCE (Caisse d'Épargne)

Georges Epinette , Groupement Les Mousquetaires - Intermarché
Marie-Claire Frattini, Credit-Agricole-Sa
Bertrand Laude, Essilor
Jean Pierre Launay, Framatome Anp
Jean Louis Manson, PSA Peugeot Citroën
Béatrice Mathieu, Areva
Alain Monroche, Aventis
Monique Moutaud, Société Générale
Catherine Peraro, Gie Agirc Arrco
Nelly Trevisan, Mutualité Fonction Publique
Jean-Francois Vallat, SNCF
Jocelyne Viazzo, Groupement Les Mousquetaires - Intermarché

Les travaux du Cigref et ce rapport ont tout particulièrement bénéficié des retours d'expériences d'EuroDisney, Peugeot SA et Groupement des Mousquetaires – Intermarché.

L'étude a été rédigée par Renaud Phelizon, chargé de mission au Cigref.

SOMMAIRE

1. PREAMBULE	7
1.1 Objectifs	7
1.2 Cibles	7
1.3 Avertissement	7
2. RESUME	8
3. INTRODUCTION : L'ANALYSE POST-PROJET, ENTRE VOEU PIEU ET NECESSITE	10
3.1 Définition	10
3.2 Un périmètre variable	10
3.3 Un intérêt unanime mais une pratique rare	11
4. POURQUOI METTRE EN ŒUVRE L'ANALYSE POST PROJET ?	13
4.1 Que faut-il attendre de l'analyse post projet ?	13
4.1.1 Apprendre et s'améliorer	13
4.1.2 Responsabiliser	14
4.1.3 Améliorer la prévisibilité et les estimations	16
4.1.4 Accroître la transparence et la crédibilité	16
4.2 Peut-on refuser de faire de l'analyse post projet ?	21
4.2.1 Pas de légitimité sans implication préalable	21
4.2.2 Gérer les risques associés	22
4.2.3 Savoir répondre à l'avocat du diable	25
4.2.4 Des alternatives envisageables à l'analyse post projet ?	26
4.3 Pourquoi ne fait-on pas encore de l'analyse post projet ?	27
5. COMMENT METTRE EN ŒUVRE L'ANALYSE POST PROJET ?	28
5.1 Ce qu'il faut savoir avant de se lancer	28
5.1.1 Maturité	28
5.1.2 Opportunité	29
5.1.3 Volonté	29
5.1.4 Energie	30
5.2 Concevoir la démarche	30
5.2.1 Quels projets sont concernés ?	35
5.2.2 Quoi : nature et périmètre de l'évaluation	36
5.2.3 Quand	39
5.2.4 Quels outils utiliser ?	43
5.2.5 Qui : des structures et des hommes	44
5.3 Mettre en place la démarche	46
5.3.1 Insérer l'analyse post projet dans le management du système d'information	46
5.3.2 Se lancer	47
5.4 Faire vivre et évoluer une démarche	48
6. CONCLUSION : SIMPLICITE ET RIGUEUR	50
7. ANNEXES	51

7.1	Exemples de cadre synthétique pour l'analyse post projet	51
7.1.1	Modèle 1	51
7.1.2	Modèle 2	51
7.2	Equivalence terminologique français - anglais	52
7.3	Table des figures	52
8.	RESSOURCES	54
<hr/>		
8.1	Publications CIGREF	54
8.2	Sites web	54
8.3	Autres publications	54

1. PREAMBULE

1.1 Objectifs

Ce rapport vise trois objectifs principaux :

1) Apporter des éléments pour décider de :

- se lancer (ou pas) dans une démarche d'analyse post projet
- faire évoluer une démarche existante

2) Tenter de comprendre pourquoi l'analyse post projet, pourtant unanimement reconnue comme pratique positive, apparaît si peu répandue dans les faits. Il s'agit ici de bien cerner les facteurs qui peuvent bloquer, sans céder aux accusations faciles et aux « yaka ».

3) Fournir une base pour un dialogue au sein d'une entreprise intéressée par une démarche d'analyse post projet

1.2 Cibles

- Directeur général
- Directeur financier
- Directeur des systèmes d'information
- Responsable maîtrise d'ouvrage
- Contrôleur de gestion
- Directeur de projet
- Chef de projet

1.3 Avertissement

Le Cigref ne considère pas l'analyse post projet comme une panacée. Il ne considère pas que l'absence d'analyse post projet soit nécessairement pathologique. Cette absence est souvent plus un révélateur qu'une maladie. A l'inverse cependant, une pratique féconde de l'analyse post projet est très certainement un signe de bonne santé, du moins de bonne maturité, du management de son système d'information par l'entreprise.

2. RESUME

Une grande entreprise gère une très grande quantité de projets. Cela engage et consomme un montant considérable de ressources. Il est parfaitement légitime de s'interroger sur les impacts réels de ces projets en terme de performance pour l'entreprise. C'est le rôle de l'analyse post projet.

L'analyse post projet est l'évaluation de l'atteinte des objectifs d'un projet, au delà de la réalisation technique et de la tenue du budget, des délais et de la qualité.

Reconnue par tous comme une pratique vertueuse, l'analyse post projet n'est que rarement une pratique organisée et récurrente dans les entreprises.

Les avantages potentiels d'une démarche d'analyse post projet sont :

- L'apprentissage
- La responsabilisation
- La prévisibilité
- La transparence

Ce type de démarche appartient à la gouvernance du système d'information et de l'entreprise. La réalisation de ces avantages n'est en rien automatique. Il faut se garder de tout angélisme sur le sujet. L'analyse post projet reste trop souvent un vœu pieu du fait des freins qu'elle rencontre, des difficultés liées à sa mise en oeuvre et des risques qui l'accompagnent.

Ces risques sont présents dans de nombreuses démarches où l'on préconise un contrôle par rapport à un cadre de référence. Ils ne doivent pas être sous estimés. Ils sont regroupés en trois catégories :

- Logique de sanction, réelle ou perçue
- Perversion du système, avec une absence ou une insuffisance d'informations exploitables
- Stérilité du dispositif qui n'entraîne pas d'amélioration, voire une régression

L'analyse post projet, et l'obtention de ses bénéfices, dépendent principalement d'une évolution réelle et durable des comportements des acteurs dans l'organisation. Il faut prévoir un accompagnement du changement adapté.

Concrètement, l'analyse post projet s'organise autour de quatre points :

- Les projets concernés
- La nature et le périmètre de l'évaluation
- Le moment de l'analyse post projet
- Les personnes et structures

Pour la mise en oeuvre, il est important d'insérer l'analyse post projet dans le management du système d'information. C'est l'ensemble du cycle de vie du projet qui doit être pris en compte. Tout particulièrement, il faut assurer un couplage fort entre la sélection de projets (criblage) et l'analyse post projet. La première prévaut sur la seconde.

L'existence d'une équipe dédiée à l'animation et au suivi de l'analyse post projet est une bonne chose. Cette équipe, qui pourra par ailleurs participer à d'autres missions, devra notamment :

- Sensibiliser, communiquer sur et former à la démarche
- Apporter un soutien méthodologique aux différentes parties prenantes
- Gérer la capitalisation liée à l'analyse post projet
- Faire évoluer le dispositif
- Mettre à profit l'analyse post projet en gérant les plans de progrès et autres évolutions

Au final, l'analyse post projet doit rester aussi simple que possible. La difficulté résulte dans la rigueur nécessaire à respecter collectivement et durablement les petites règles.

3. INTRODUCTION : L'ANALYSE POST-PROJET, ENTRE VOEU PIEU ET NECESSITE

Une entreprise gère une très grande quantité de projets. Parmi les grandes entreprises membres du Cigref, il est fréquent d'avoir plusieurs centaines de projets en cours. Ce volume considérable engage et consomme un montant tout aussi considérable de ressources. Il semble parfaitement légitime de s'interroger sur les impacts réels de ces projets.

3.1 Définition

L'analyse post projet est l'évaluation de l'atteinte des objectifs d'un projet du point de vue de la performance de l'entreprise.

Précisons que dans ce rapport, l'analyse post projet se définit comme un ensemble d'activités délibérées, officielles et socialement organisées. Cela ne signifie pas que tout soit entièrement formalisé et qu'aucune place ne soit laissée à l'informel et au tacite.

L'analyse post projet n'est que cela mais elle est tout cela.

3.2 Un périmètre variable

Ainsi définie, l'analyse post projet ou évaluation, doit être distinguée du rapport de fin de projet, réalisé à la livraison du projet et qui évalue la réalisation technique du projet en terme de budget, délai et fonctionnalité. Il ne s'agit pas non plus de l'audit de projet, qui peut être commandité à différents stades du projet pour s'assurer de la conformité des réalisations à des référentiels internes ou externes.

D'une organisation à l'autre, les formes, les attentes, les moyens et les suites données à l'analyse post projet varient considérablement. Elle est souvent destinée à rassurer le(s) commanditaire(s) ou sponsor(s) du projet sur les gains quantitatifs et qualitatifs identifiés lors du lancement du projet.

Toujours concerné par les projets de l'entreprise, le système d'information ne peut être que largement partie prenante dans l'analyse post projet. De plus, l'analyse post projet est l'un des thermomètres les plus intéressants de l'alignement stratégique¹ du système d'information.

¹ voir le rapport Cigref Alignement Stratégique du Système d'Information, paru en 2002.

C'est aussi une composante importante de la gouvernance du système d'information.

3.3 Un intérêt unanime mais une pratique rare

C'est donc très logiquement que pour beaucoup d'experts et de praticiens, l'analyse post projet représente une pratique vertueuse. Il est possible de trouver des bribes d'évaluation, souvent informelles et laissant une large place au tacite, dans toutes les organisations. Mais, il ressort que peu d'entreprises pratiquent régulièrement et largement une réelle analyse post projet. Cette absence ne touche d'ailleurs pas que le domaine des systèmes d'informations.

Bien que cela ne soit pas exceptionnel, il est toujours intrigant de constater la reconnaissance de l'intérêt d'une pratique et l'absence de cette même pratique. Les travaux du Cigref ont donc porté non seulement sur le comment, sur la méthode ou la démarche en elle-même mais aussi sur le pourquoi de sa mise en œuvre et de fait les raisons de sa non mise en œuvre.

Les gains potentiels sont clairement positifs (*Que faut-il attendre de l'analyse post projet ?* page 13) pour qu'il soit difficile de refuser la démarche (*Peut-on refuser de faire de l'analyse post projet ?* page 21) mais ils s'accompagnent de freins qui bloquent les tentatives même de lancer la mise en œuvre (*Gérer les risques associés*, page 22) ou du moins la retarder (*Pourquoi ne fait-on pas encore de l'analyse post projet ?* page 27).

La mise en œuvre est la véritable épreuve de vérité. Après avoir évalué la maturité de son organisation (*Ce qu'il faut savoir avant de se lancer*, page 28), il faut concevoir un dispositif (*Concevoir la démarche*, page 30) qui ait des chances de se concrétiser (*Mettre en place la démarche*, page 46) et qu'il soit possible de faire évoluer (*Faire vivre et évoluer une démarche*, page 48).

Ce rapport apporte des éléments concrets, le plus souvent simples. Il offre un panorama de la question. Il se garde autant que possible d'un certain angélisme qui estime que si l'analyse post projet est une bonne chose reconnue de tous, elle ne devrait pas poser de problème.

NB : Les figures listées ci-dessous sont les fac-similés d'une réflexion menée lors d'une séance de travail du groupe de travail Cigref sur le sujet.

- Aspects positifs d'une analyse post-projet

- Risques associés à l'analyse post projet
- Points clefs d'une démarche d'analyse post projet

Dans le texte, sont mis en exergue des pratiques et réflexions intéressantes identifiées lors des travaux Cigref. Chacun jugera de l'intérêt d'adopter et d'adapter ces pratiques dans son organisation.

4. POURQUOI METTRE EN ŒUVRE L'ANALYSE POST PROJET ?

Les gains potentiels associés à une démarche d'analyse post projet sont nombreux. Cette section offrira au nouveau venu ou à l'expérimenté des arguments pour lancer ou développer une approche adaptée à son organisation. Il est évident, mais encore ne faut-il jamais le perdre de vue, que l'analyse post projet ne se justifiera que par ce que l'on en fait vraiment.

4.1 Que faut-il attendre de l'analyse post projet ?

Voir aussi la section *Ce qu'il faut savoir avant de se lancer*, page 28

Il est possible de regrouper les points positifs associés à l'analyse post projet en 4 grandes catégories (voir figure : *Aspects positifs d'une analyse post-projet*, page 19) :

- L'apprentissage
- La responsabilisation
- La prévisibilité
- La transparence

4.1.1 Apprendre et s'améliorer

Sans doute l'aspect le plus courant et le plus attendu d'une analyse post projet. C'est souvent une suite logique des rapports de fin de projets. L'analyse post projet n'a de sens que dans une démarche d'amélioration et d'apprentissage. Comme le dit le proverbe, les erreurs sont inévitables, mais la persévérance dans l'erreur est anormale, voire diabolique.

L'analyse post projet doit donner lieu à une suite concrète de manière à faire évoluer les pratiques et les comportements dans l'organisation.

Classiquement, deux éléments sont à distinguer :

- l'apprentissage sur les processus (efficience)
- l'apprentissage sur les résultats (efficacité).

L'apprentissage va aussi porter sur la démarche d'analyse post projet elle-même.

Cet apprentissage doit être collectif, c'est dire à la fois réalisé ensemble et partagé.

L'apprentissage permet aussi d'introduire des innovations dans la mise en œuvre des projets. Cela permet l'élargissement et l'approfondissement des exigences sur l'ensemble du cycle de vie du projet (voir la figure Etapes clefs du cycle de vie d'un projet).

Nous sommes dans une logique d'approche qualité dans ce qu'elle a de meilleur. On pourra se reporter également à la littérature sur les organisations apprenantes. La difficulté majeure associée à cet avantage est d'ailleurs de faire accepter la reconnaissance des erreurs par les acteurs.

4.1.2 Responsabiliser

Plusieurs personnes ou groupes de personnes, de préférence d'ailleurs, peuvent être concernées. Il s'agit de l'équipe projet au sens large, mais aussi des décideurs qui ont autorisés le projet, les responsables des équipes utilisatrices...

Il faut insister sur un point : la responsabilisation de l'équipe projet sur la tenue de ses engagements autour du classique triplet (coût, qualité, délai) diffère de la responsabilisation des commanditaires et des personnes engagées à la réussite du projet en terme « métiers ». Bien sûr l'équipe projet joue un rôle important dans l'atteinte des objectifs métiers, mais elle n'est pas la seule. Il existe des cas où le triplet (coût, qualité, délai) est tenu sans que le projet soit réussi. Par ailleurs, il est très fréquent que l'équipe soit dissoute, éparpillée au moment de l'évaluation post projet.

Une responsabilisation effective des personnes est toujours délicate. En instaurant une analyse post projet, les personnes ou les entités qui se sont engagées au lancement du projet seront mise en face des résultats et des éventuels écarts. Ce bouclage est nécessaire. Absents ou non décisionnaires au lancement du projet, les individus n'auront que rarement le sentiment d'être responsable. Non confrontées aux résultats effectifs, les personnes ayant décidé du lancement du projet n'auront pas à exercer un devoir de responsabilité. Bien sûr, l'existence de mécanismes formels ou informels d'incitations et de pénalisations pourra renforcer cet aspect, à condition d'être cohérent.

L'un des mécanismes de responsabilisation les plus efficaces et les plus simples est la signature physique d'un document par tous les décideurs au moment du lancement du projet.

Un projet peut tout à fait échouer sans que d'erreur ne soit clairement commise. Par exemple, dans le cas du lancement d'un nouveau produit ou service, l'entreprise peut accepter de prendre un niveau de risque important. La survenue du risque entraîne l'échec du projet sans que quiconque n'ait commis d'erreur. A l'inverse, heureusement d'ailleurs, il existe des projets qui réussissent alors qu'un certain nombre d'erreurs ait été commises. Les évolutions de ses concurrents jouent un rôle important dans la réussite des projets d'une entreprise, indépendamment de sa propre capacité à bien sélectionner et gérer ses projets.

Il faut distinguer l'erreur, qui doit être attribuée à des personnes, de l'échec d'un projet.

En instaurant une analyse post projet ouverte, avec un partage large de l'information, on permet à (presque) tout le monde de pouvoir connaître les résultats des projets, le contenu et les résultats des analyses post projets. En permettant une information plus large, plus transparente, on accroît aussi le sentiment de responsabilité des équipes et des individus, plus exposés de fait. Certaines entreprises pratiquent le « name and shame² », c'est-à-dire font apparaître le nom des projets (plutôt que des équipes ou des entités) qui n'appliquent pas certaines recommandations ou bonnes pratiques du groupe. En l'occurrence, ceux qui n'ont fait (encore) fait l'objet d'une analyse post projet.

L'analyse post projet ne doit pas se substituer à l'évaluation individuelle.

La culture de l'engagement et de la responsabilité est suffisamment forte chez certaines entreprises pour justifier une démarche d'analyse post projet. C'est même l'absence d'une analyse post projet qui choquerait dans certains cas. L'analyse post projet vient renforcer cette culture.

² Littéralement « Nommer et Faire honte », une traduction plus heureuse serait « pointer du doigt ». Ce type de mécanisme s'appuie non pas sur une sanction réelle, mais plutôt sur la culpabilisation ou le malaise face à la conformité qui pousse les personnes à modifier leur comportement.

Les difficultés associées proviennent du turn-over des personnes dans l'organisation et de l'obtention d'une responsabilisation sans développer une logique de sanction contre productive.

4.1.3 Améliorer la prévisibilité et les estimations

L'amélioration de la prévisibilité est l'aboutissement de la démarche. C'est d'ailleurs l'un des arguments les plus forts pour justifier de son lancement. En capitalisant sur les leçons apprises, le choix des futurs projets sera plus pointu, d'autant plus en responsabilisant les équipes et les décideurs qui seront plus sensibles à la pertinence et la validité des chiffres annoncés lors du criblage de projet.

L'analyse post projet doit être clairement couplée aux démarches de criblage et de sélection de projets. Les deux phases doivent être conçues pour se boucler le plus naturellement possible.

Le cœur de ce bouclage est la définition des indicateurs de performances et des cibles qui définiront la réussite du projet.

Bien sûr, cela ne supprime en aucun cas les risques. Même avec une analyse post projet efficace, il existera toujours des projets qui n'atteindront pas leurs objectifs. Cependant, sur des portefeuilles de dizaines, voire de centaines, de projets - ce qui est la norme parmi les grandes entreprises - une réduction de la variabilité (sur les échecs, les risques et les ressources consommées notamment) même limitée peut conduire à des gains substantiels.

4.1.4 Accroître la transparence et la crédibilité

L'accroissement de la crédibilité est en partie un effet induit. Certaines entreprises l'ont découvert à la faveur de la réussite et de la pérennisation de leur démarche d'analyse post projet. C'est un gain qui ne sera acquis qu'à long terme.

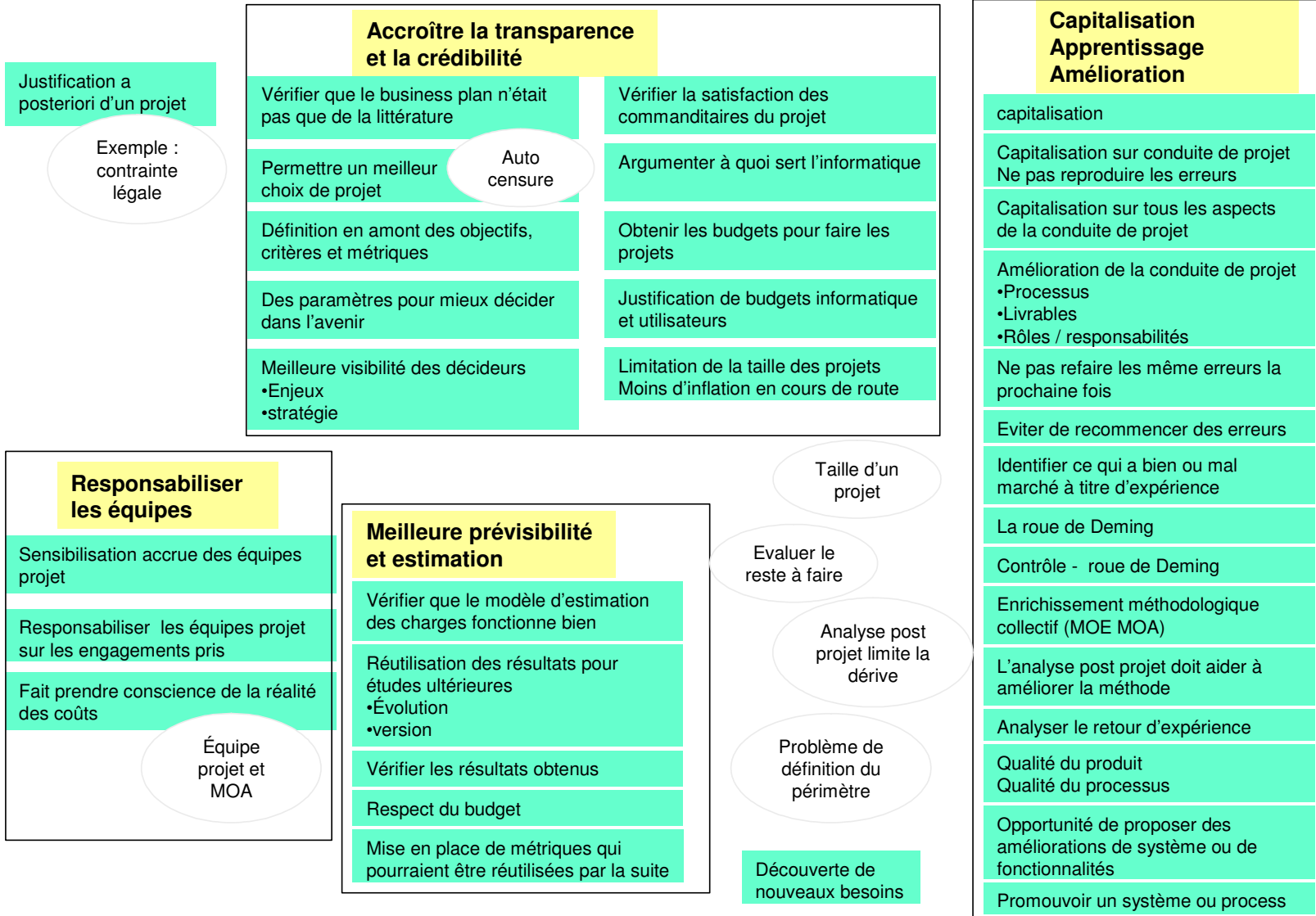
La transparence permet la crédibilité, puisque le respect des engagements pris peut être rapidement et simplement contrôlé, ou du moins, connu de tous. Elle montre aussi un professionnalisme fort et un souhait d'apporter des éléments objectifs. Cela va permettre des relations plus sereines entre la DSI et les autres directions. Les décideurs peuvent dès lors mieux évaluer l'usage qui a été fait des budgets et de l'investissement. La crédibilité gagnée sur les projets peut rejaillir sur l'ensemble des

activités de la direction des systèmes d'information. Cela peut faire naître des dialogues plus sains entre les différentes parties prenantes. L'objectif final est encore et toujours la participation du système d'information à la création de valeur pour l'entreprise.

La difficulté associée est la bonne définition des droits et les moyens d'accès à l'information concernant l'analyse post projet.

Enfin, il faut rappeler que comme toujours, même en réussissant au mieux la mise en place de la démarche, une entreprise n'obtiendra pas tous les bénéfices supposés. D'abord parce qu'elle n'a pas tous les défauts possibles. Ensuite parce qu'une démarche va, dans la pratique, privilégier certains aspects.

Aspects positifs d'une analyse post-projet



4.2 Peut-on refuser de faire de l'analyse post projet ?

Officiellement, personne ne souhaite défendre cette position. Néanmoins, beaucoup d'entreprises n'en font pas. Beaucoup refusent donc d'en faire. Au mieux, certaines qui en avaient fait acceptent de reconnaître qu'elles n'en font plus.

Essayons ici d'en comprendre les raisons. Elles sont parfois tout à fait fondées et défendables. D'ailleurs si l'analyse post projet est la marque du « bon élève », son absence ne signale pas nécessairement un mauvais élève. Enfin, l'absence d'analyse post projet est un tort toujours partagé entre plusieurs acteurs et directions de l'entreprise. Il ne faut pas se livrer à des accusations faciles.

L'une des raisons les plus justifiables du non recours à l'analyse post projet est les risques qu'elle présente, si elle est insuffisamment préparée dans sa mise en œuvre (soutien des décideurs de haut niveau, dotation en ressources, intégration avec d'autres démarches et pratiques de l'entreprise...).

4.2.1 Pas de légitimité sans implication préalable

Il est bien évident qu'une direction des systèmes d'information qui ne serait aucunement impliquée dans les prises de décisions sur lesancements de projets n'aurait ni raison ni légitimité de se lancer dans une analyse post projet. Réduite à simple rôle d'exécutant technique, elle n'a pas à endosser la responsabilité de l'issue du projet, négative ou positive.

Cet argument s'étend à toute entité qui n'a pas eu une implication au départ suffisante pour se sentir engagée.

C'est un cas de plus en plus rare car les projets ont de plus en plus un sponsor métier et la décision de lancement est souvent collégiale quand il y a criblage de projets entre métier, financier et DSI.

Signalons aussi, que personne, à commencer par le DSI ne devrait se satisfaire de cet état de fait. La non implication n'est pas une fatalité. Il appartient au DSI de concevoir et mettre en œuvre un plan d'action pour arriver à cette implication préalable.

4.2.2 Gérer les risques associés

L'analyse post-projet n'est en rien automatique. Par certains aspects, mal maîtrisée, elle peut conduire à plus de mal que de bien. Il faut donc se garder de tout angélisme sur le sujet. Ces risques sont ceux présents dans toute démarche supposant un contrôle par rapport à un référent. Ils ne sont pas spécifiques à l'analyse post projet.

Trois grandes catégories de risques sont à prendre en compte dans la conception et la mise en œuvre d'une démarche d'analyse post projet (voir figure *Risques associés à l'analyse post projet*, page 24) :

- Logique de sanction, réelle ou perçue
- Perversion du système, avec une absence ou une insuffisance d'informations exploitables
- Stérilité du dispositif qui n'entraîne pas d'amélioration, voire une régression

Ces risques sont réels. Ils peuvent surgir à tout moment, y compris après une longue période de bon fonctionnement de la démarche. La prise en compte et la gestion de ces risques est vraisemblablement l'une des difficultés majeures d'une démarche d'analyse post projet.

Lancée de manière inappropriée³, une démarche d'analyse post projet peut être perçue comme un dispositif de sanction, parfois à raison. Les personnes adoptent des comportements qui vont perturber voire annihiler le dispositif. Cela conduit à sa stérilité. Pour remédier à cela, ses défenseurs renforcent les contraintes et les obligations associées au dispositif qui est alors perçu comme de plus en plus répressif. Les utilisateurs par prudence accroissent encore la non exploitabilité des informations fournies, en augmentant les omissions, les ambiguïtés ou la surinformation. Au final, il n'est plus possible de tirer des leçons et de prendre des décisions de correction ou d'amélioration. Le système est au mieux inefficace, au pire contre productif (démotivation, prudence excessive, refus d'initiative, culture du secret...) et donc inutilement coûteux. La logique de sanction est souvent le point de départ. Mais une fois enclenchée, la spirale s'amplifie et se renforce.

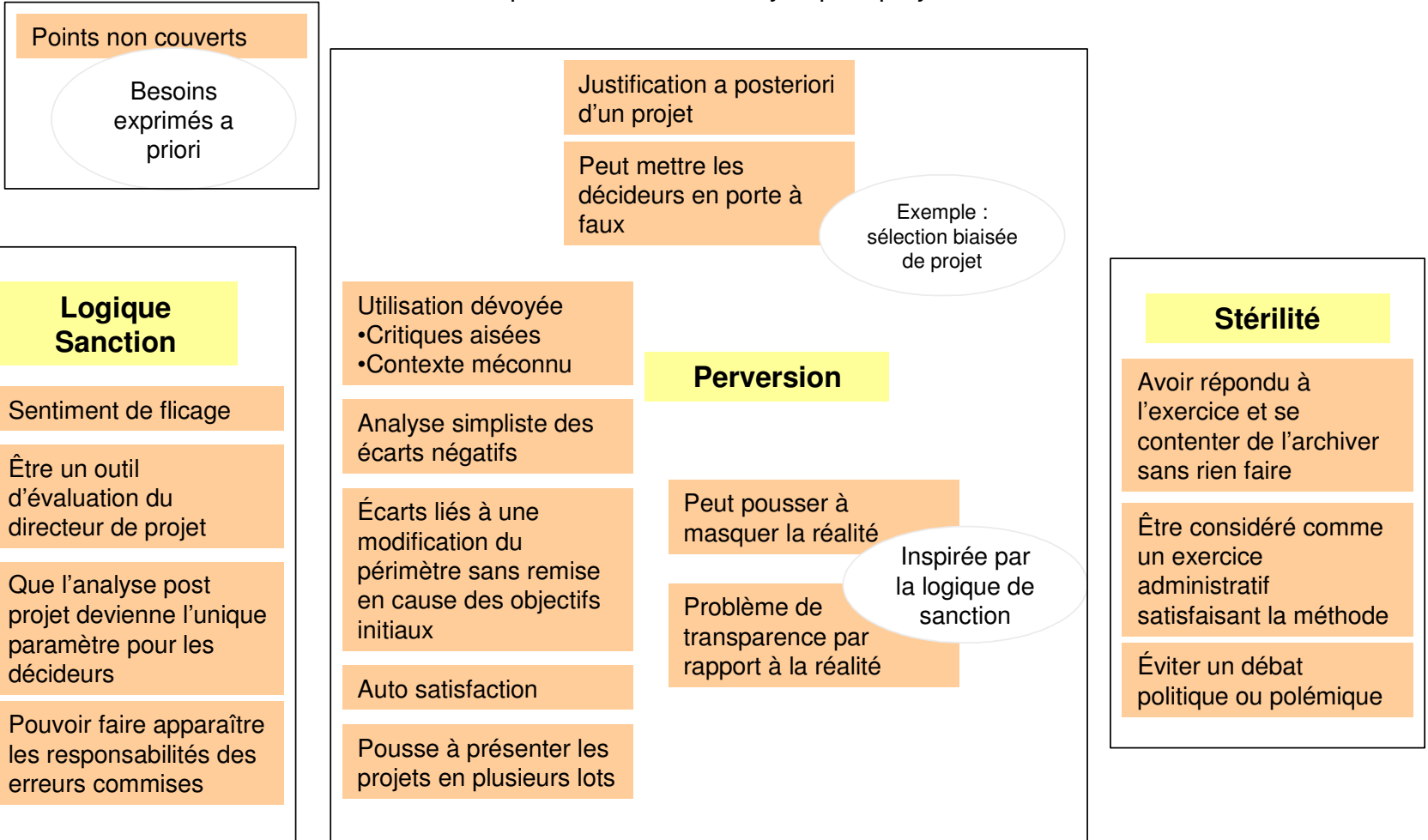
Il est à noter que les entreprises qui ne pratiquent plus d'analyse post projet ont généralement connu un échec lié à cette spirale logique de sanction – perversion – stérilité.

³ voir rapport Cigref [2003] Accompagnement du changement

Aussi, une bonne gestion des risques pourrait conclure à un refus de lancer une démarche d'analyse post projet. Plus exactement, il est tout à fait envisageable et même courageux de reconnaître un manque de maturité pour se lancer. Et plus précisément, il faut espérer que cette prise de conscience conduise à un plan d'actions pour modifier ce niveau de maturité.

Au final, l'existence de risques, bien que très réels, ne devrait pas suffire à justifier un immobilisme complet.

Risques associés à l'analyse post projet



4.2.3 Savoir répondre à l'avocat du diable

Dans le tableau suivant, nous reprenons des arguments entendus pour expliquer, en général non officiellement, les freins ou les blocages à la mise en œuvre de l'analyse post projet. C'est le vernis de la résistance interne qu'il faudra gratter avant de lancer la démarche.

Ce tableau est utile pour préparer les dialogues et la communication avant le lancement d'une démarche d'analyse post projet. Cette communication devra bien sûr être précédée, accompagnée et suivie d'actes en cohérence et en renforcement.

Ils disent ...	Répondez leur
On ne peut pas tout contrôler ni tout prévoir !	Il ne s'agit pas de tout contrôler ni de tout prévoir. Il s'agit de s'améliorer. Cela passera souvent par plus d'autonomie pour les acteurs.
Fait-on une analyse post projet de l'analyse post projet ? Quel est l'intérêt réel ? L'analyse post projet, d'accord et après (« so what »)?	L'intérêt est de ne pas refaire des erreurs récurrentes. Il s'agit d'investir de manière plus avisée et de réduire les écarts aux prévisions et au plan.
Si on avait toujours fait de l'analyse post projet, on en serait encore à chasser le mammoth !	Au contraire, c'est parce qu'on a su emmagasiner les expériences que l'on a progressé.
Cela produit un surcoût certain mais le gain est plus qu'incertain.	Oui cela a un coût, qui est pris en compte, mais cela en vaut la peine. Nous suivrons aussi les progrès effectués.
Plus d'administratif, c'est moins d'intelligence ! Vous formatez les gens, vous les encouragez à adopter des postures, à respecter la forme !	Capitaliser les connaissances et mobiliser les hommes, c'est plus d'intelligence.
Des projets échouent parce qu'on prend des risques, c'est le business !	Connaître ces risques, les évaluer et tenter de les maîtriser, c'est cela l'essence du business.
Dire bien ce que l'on fait mal ! Expliciter ce n'est pas traiter le problème ! On sait tout cela depuis longtemps !	Ce qui va sans le dire va souvent mieux encore en le disant.
Quand on veut tuer son chien on dit qu'il a la rage ! On peut accuser qui on veut avec ce genre d'analyse !	Atteindre ses objectifs, ce n'est pas une maladie. Laisser faire, laisser aller dans le mur sans rien dire, c'est cela la maladie. Par ailleurs, le dispositif est (sera) clair et connu de tous au départ.

Ils disent ...	Répondez leur
Tous responsables, personne coupable ! Tous coupables, personne responsable ! Les bons et mauvais chefs de projets, on les connaît ; pas la peine de se cacher derrière des analyses post projet !	Ce n'est pas la chasse aux sorcières, ce sont les projets qui seront évalués, pas les hommes.
Au mieux cela pointe des problèmes mais personne ne souhaite les résoudre, parce qu'il existe un manque de volonté, de courage. Nous avons un déficit de gouvernance.	Effectivement, nous n'avons sans doute pas suffisamment réfléchi à la gouvernance et ses conséquences pratiques. Aujourd'hui, il existe une réelle volonté, concrétisée par ...

4.2.4 Des alternatives envisageables à l'analyse post projet ?

Il n'existe pas de réelle alternative à l'analyse post projet. Les éléments ci-dessous ne remplacent pas l'analyse post projet. Idéalement, ils sont tous complémentaires à l'analyse post projet. Ils peuvent néanmoins produire des résultats proches et parfois être considérés comme suffisants. Nous les présentons ici de manière très succinctes.

- Une cartographie du portefeuille de projet

Cela va améliorer la transparence des projets en cours. Cela aura un effet positif grâce au partage des connaissances (réutilisation d'études, de composants, capitalisation de bonnes pratiques internes, réseaux de compétences, convergence sur des standards groupe communs...).

- Un criblage drastique des projets

Pour certains praticiens, l'important est de bien choisir les projets. Une fois lancé, il serait illusoire de vouloir les arrêter, et très coûteux de gérer des arrêts – redémarrages de projets. Bien pensé, notamment en matière de dotations de ressources, un projet voit son risque d'échec bien réduit.

- Une évaluation des directions

Si seule la performance finale compte, alors il suffirait d'évaluer la performance de chaque direction. Cela a l'avantage de présenter une autonomie perçue plus grande.

- Benchmarking

Cela crée également une logique d'apprentissage et d'amélioration. L'ouverture à l'extérieur évite l'effet de huis clos et le nombrilisme.

4.3 Pourquoi ne fait-on pas encore de l'analyse post projet ?

Certainement la question cruciale à se poser une fois compris les avantages attendus et les risques. Les entreprises qui font de l'analyse post projet en sont globalement satisfaites et cherchent les moyens de l'améliorer. Celles qui n'en font pas projettent d'en faire ou regrettent de ne pas en faire.

Une fois éliminer les freins, il reste peu de raisons pour expliquer que l'analyse post projet ne soit pas pratiquée. D'une manière générale, elles vont toutes toucher des éléments liés à la maturité ou à la volonté, point qu'il faudra justement considérer avant de se lancer.

Citons les plus courantes :

- « Trop compliquée, ce serait une usine à gaz »
- « Pas la priorité / Ce n'est pas le moment / Peut être plus tard »
- « Trop de résistance (supposée) à la mise en œuvre / Pas assez de courage chez nos décideurs »
- « On y réfléchit »
- « Des échecs passés nous ont dégoûté »

Ces raisons sont parfois avancées pour masquer un refus plus profond sans apparaître trop déraisonnables ou inacceptables. Mais elles peuvent aussi être de bonne foi. Il faut donc faire preuve de discernement pour les traiter. Il faut effectivement concevoir un plan d'actions visant à lever ces freins.

A ce stade, vous êtes prêts à concevoir votre propre dispositif d'analyse post projet.

5. COMMENT METTRE EN ŒUVRE L'ANALYSE POST PROJET ?

Il existe trois phases dans la mise en œuvre du dispositif:

- La conception
- Le lancement
- L'exploitation et l'évolution

Il faut être conscient que chaque phase est considérablement plus difficile que la précédente. En effet, chaque phase va impliquer et dépendre du comportement de plus en plus de personnes. Mais il n'y a rien d'insurmontable.

5.1 Ce qu'il faut savoir avant de se lancer

Il est évident de dire que l'analyse post projet est une démarche de pilotage et de contrôle du système d'information. C'est donc bien une partie intégrante de la gouvernance du système d'information. Les nombreux travaux du Cigref sur la gouvernance ont permis d'identifier quatre facteurs à prendre en compte avant de lancer une démarche dans ce domaine :

- Maturité
- Opportunité
- Volonté
- Energie

5.1.1 Maturité

Des personnes

- Les décideurs reconnaissent-ils l'analyse post projet comme un vrai sujet d'organisation interne et de gouvernance ?
- En connaissent-ils suffisamment les possibilités, les gains potentiels, les risques, les difficultés ?

De l'organisation

- Quel est l'état de l'organisation et du management du système d'information ?
- Les processus associés sont-ils clairs ?
- Des défauts récurrents se font-ils jour ?
- Les conflits sont-ils la situation normale des relations entre la direction des systèmes d'information et le reste de l'entreprise ?

- La réalisation technique des projets est – elle globalement satisfaisante ?

Tout particulièrement, en l'absence préalable d'une structuration de la sélection des projets (criblage, priorisation...), il est inutile de se lancer dans l'analyse post projet. L'analyse post projet n'existe pas réellement sans être reliée au criblage.

5.1.2 Opportunité

La question de l'analyse post projet ne se pose pas n'importe quand. Certainement pas parce que c'est la mode. La question se pose parce qu'il sera possible de changer les choses, que la logique soit corrective ou préventive.

Il existe des périodes plus propices à la réflexion puis à l'action.

La mise en place d'une nouvelle organisation et de nouvelles pratiques suppose de mobiliser les gens. Un événement phare permet cette mobilisation.

Les opportunités peuvent être :

- Fusion, acquisition, cession
- Réorganisation interne (centralisation, décentralisation, filialisation...)
- Grand programme (alignement stratégique du système d'information, urbanisation du système d'information, qualité totale, ERP, gestion des connaissances...)
- Nouvelles procédures et règles budgétaires et comptables internes ou externes⁴ (refacturation...)
- Nouvelle politique interne en terme de motivation, d'intéressement, de responsabilisation...
- Changement de personnes (nouvelle équipe dirigeante, nouveau directeur des systèmes d'information...)

5.1.3 Volonté

Rien ne se fera sans volonté d'un ou plusieurs acteurs. La volonté, qui doit être profonde et sincère, pourra même créer ou surseoir à l'opportunité. Elle doit être partagée par un noyau dur suffisant. C'est souvent le leadership d'un acteur qui fera la différence. Le directeur des

⁴ La LOLF (Loi organique relative aux lois de finances) devrait jouer ce rôle pour les ministères et les administrations, voir <http://www.finances.gouv.fr/moderfie/>.

systèmes d'information peut être ce leader, mais ce n'est pas nécessaire.

Il faut distinguer le leader, qui est la personne qui crée la dynamique et qui rassemble, du sponsor, qui est la personne, généralement un dirigeant important, qui fait en sorte que la démarche puisse avancer.

5.1.4 Energie

Ce type de démarche demande une bonne dose d'énergie, non seulement pour ses promoteurs mais aussi pour beaucoup d'autres acteurs concernés. C'est toujours un changement organisationnel, parfois profond. C'est une démarche⁵ qui n'a pas de fin a priori, à la différence d'un projet. Il faut pouvoir régénérer l'énergie individuelle et collective.

Il ne faut pas (se) cacher qu'il est probable que cela sera sans doute difficile, long et consommera des ressources. Il faut pouvoir tenir sur une très longue distance. Et si les premières victoires faciliteront la suite, rien n'est acquis définitivement tant que la démarche n'est pas institutionnalisée dans l'organisation. Il est extrêmement important de communiquer régulièrement sur les avancées et de rappeler avec constance les intérêts de la démarche.

Lire les sections :

- *Que faut-il attendre de l'analyse post projet ?*
- *Peut-on refuser de faire de l'analyse post projet et Pourquoi ne fait-on pas encore*

5.2 Concevoir la démarche

Dans cette section, nous verrons les points à examiner pour définir une démarche d'analyse post-projet. Toute démarche est spécifique à chaque entreprise. Nous verrons ici des questions génériques auxquelles chacun apportera une réponse idoine.

Concrètement, que faire ? Qu'est ce qui est envisageable ? A peu près tout à vrai dire. Cette ouverture des possibles peut perturber. Pour débiter, il sera utile de consulter la figure *Points clefs d'une démarche d'analyse post projet* page 33, qui peut être résumée ainsi :

⁵ Si la démarche d'analyse post projet dans son ensemble est « sans fin », bien entendu chaque analyse post projet doit être clairement délimitée dans le temps.

- Apporter une aide
- Etre impartial
- Impliquer les gens

Il s'agit d'éviter les écueils qui ne manqueront pas d'apparaître et réapparaître tout au long de la mise en œuvre et du fonctionnement du dispositif. Il faut favoriser les boucles positives apprentissage – amélioration – responsabilisation.

Cette phase n'est qu'une étape vers la mise en œuvre réelle. Il n'est pas nécessaire d'avoir une réponse définitive à toutes les questions. Au contraire, se laisser des marges de manœuvre et de négociation pour le lancement peut être une stratégie gagnante. Par contre, il faut être prêt à répondre à (presque) toutes les questions de manière argumentée. Sans figer les possibles, il faut montrer que l'on sait où l'on va.

Il faut tout d'abord bien comprendre et admettre qu'il s'agit avant tout d'une question liée aux comportements des personnes. Changer les comportements ne peut pas se faire spontanément et uniquement par argumentation rationnelle. Changer les comportements d'autrui exige toujours, d'une manière ou d'une autre, de changer ses propres comportements.

L'analyse post projet est donc principalement une démarche de changement organisationnel⁶.

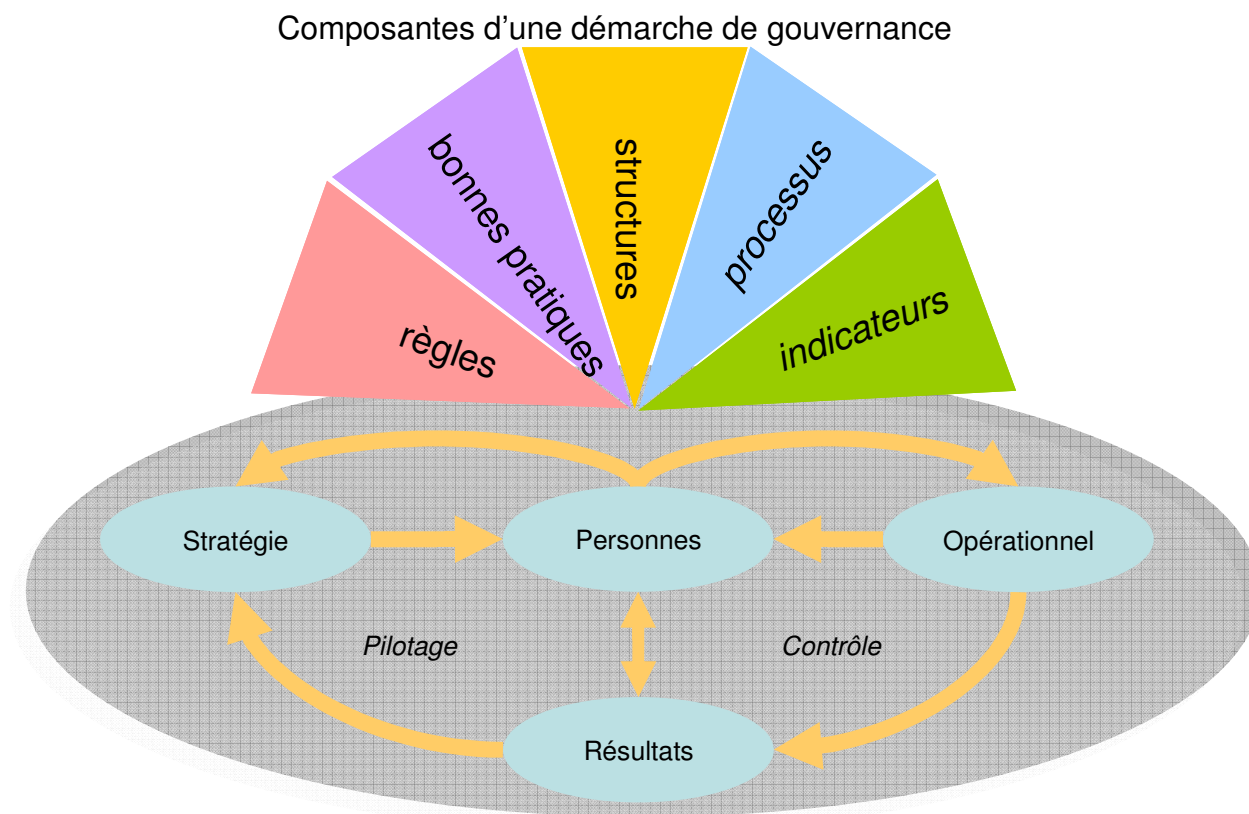
La conception du dispositif doit comporter :

- un ensemble technique et organisationnel (approche en terme d'ingénierie)
- une analyse des comportements et des stratégies des acteurs (approche en terme d'interactions)

Les deux sont aussi important l'un que l'autre et indissociable.

Comme pour toute démarche de gouvernance, l'ensemble technique et organisationnel va mélanger des règles, des bonnes pratiques, des structures, des processus et des indicateurs. Ce mélange dépendra d'une part de l'équilibre entre pilotage et contrôle que l'on souhaite obtenir et d'autre part des personnes concernées.

⁶ Voir les différents rapports Cigref sur le sujet, ACUITE [1994], Compléments à ACUITE [1996] et Accompagnement du changement [2003].



Source : Cigref

La conception de la démarche se doit de répondre à deux questions cruciales :

- Comment va-t-on mesurer les progrès et les bénéfices liés à la démarche ?
- Comment sera financée la démarche (et donc par qui seront supportés les coûts) ?

Points clefs d'une démarche d'analyse post projet

<p>Etre neutre</p> <p>Pilotage par un service indépendant</p> <p>Faire faire la présentation par le commanditaire du projet</p>	<p>Apporter une aide</p> <p>Associer les contrôleurs pour l'aspect financier</p> <p>Les équipes « Support » doivent aider les équipes projet et MOA à trouver les bonnes solutions</p> <p>Prévenir plutôt que constater Mettre ne œuvre une démarche tout au long du projet</p>	<p>Supporter par une méthode globale</p> <p>Accord pour les objectifs à atteindre : Critères / métrique</p> <p>Ne pas oublier le point de départ : une bonne description du projet</p> <p>Définition 'claire' du cadre de l'analyse post-projet</p> <p>Bien définir la référence pour mesurer les écarts</p> <p>Bien définir ce qui est attendu avant de démarrer</p> <p>Donner un format de présentation l'analyse post projet (type compte de résultat)</p> <p>Accord pour les objectifs à atteindre : Critères / métrique</p>	<p>Faire évoluer</p> <p>Agir après analyse : •Modification méthode •Formation acteurs •....</p> <p>Faire comprendre que l'erreur est une source d'apprentissage</p> <p>Identifier ce qui a marché et ce qui n'a pas marché</p> <p>Etre transparent</p> <p>Organiser le partage de l'information suite aux analyses post-projet</p> <p>Transparence sur résultats analyse post-projet à tous les niveaux (pas d'information masquée)</p>	<p>Impliquer Communiquer</p> <p>Bien expliquer les avantages et inconvénients de son application</p> <p>Impliquer tous les acteurs</p> <p>Communiquer / vendre les objectifs de la démarche post-projet</p> <p>Bien définir rôles et responsabilités</p> <p>Communication sur l'analyse post-projet : Adhésion et implication des équipes projets</p> <p>Montrer l'intérêt de la haute hiérarchie pour les bilans pour valoriser la démarche</p> <p>Montrer l'apport des bilans pour la dépense et l'illustration de l'informatique</p> <p>Disposer de relais dans les équipes projets (MOE et MOA) pour le retour d'expérience</p>
<p>Ne pas être (paraître) administratif</p> <p>Choisir les projets qui présentent un intérêt</p> <p>Ne pas systématiser les bilans post projet : Sélection pertinente</p> <p>Ne pas systématiser les bilans fonctionnels Systématiser le bilan réalisation même court</p>				<p>Ne pas personnaliser</p> <p>Eviter de nommer les individus ayant participé au projet</p> <p>Séparer : •Analyse du projet •Analyse de la performance individuelle</p> <p>Ne pas avoir de tableau global permettant de comparer les bilans entre eux</p> <p>Communiquer sur la non prise en compte de l'analyse post projet pour évaluer les acteurs du projet</p> <p>Pas de tableau d'honneur de comparaison entre équipes</p>
	<p>Distinguer deux analyses</p> <p>Le bilan de réalisation ne peut se faire qu'avec l'équipe projet de suite avant dispersion</p> <p>Bilan de réalisation (coût, délais...) fait par MOE et MOA</p> <p>Bilan fonctionnel ,e peut se faire qu'après un temps de fonctionnement</p> <p>Bilan fonctionnel doit être fait par la MOA</p>			

Ensuite, il faut aborder 4 points :

- Les projets concernés
- La nature et le périmètre de l'évaluation
- Le moment de l'analyse post projet
- Les personnes et structures

5.2.1 Quels projets sont concernés ?

Tous les projets doivent-ils faire l'objet d'une analyse post projet. Les avis divergent. Certains estiment que c'est absolument nécessaire pour avoir une démarche crédible. D'autres pensent que cela amène trop de lourdeur et un sentiment d'automatisme administrative néfaste.

Il existe cependant une alternative au choix entre l'exhaustivité ou la sélectivité :

Il s'agit d'être systématique, tous les projets seront soumis à une analyse post projet mais de ne pas être automatique, tous les projets ne seront pas soumis à la même analyse post projet. Il peut exister des dossiers d'instruction différents.

On s'inspire ici des expériences réussies de membres du Cigref en matière de sélection de projets. Tous les projets doivent passer par un processus de criblage, mais les éléments du criblage différent suivant la nature du projet (montant, niveau de risque, intérêt stratégique...).

Les éléments à prendre en compte pour différencier les projets peuvent être :

- Seuil d'investissement
- Niveau et nature des risques pris
- Catégories, par exemple une partition de type :
 - innovation et image de marque,
 - augmentation des ventes ou de la marge,
 - réduction des coûts...
- Domaines de l'entreprise (activités stratégiques, activités non stratégiques, activités critiques, activités opérationnelles, activités de support...)

Des procédures particulières peuvent également être envisagées pour les projets dits obligatoires par évolution réglementaire ou légale et les projets d'infrastructures, fréquents pour les systèmes d'information. En général, trois à cinq variantes du processus devraient s'avérer suffisantes.

Précisons aussi qu'aucun projet n'est obligatoire en soi, quelque soit les évolutions de l'environnement réglementaire et juridique ou technique. Par exemple, si le choix d'être conforme au Sarbanes-Oxley Act peut être présenté comme « obligatoire », c'est d'abord la réponse à un impératif stratégique clair : être ou rester coté à New York. Notons que ce choix stratégique ne dit rien sur les ressources à affecter au projet et aux indicateurs de performance associés, au-delà d'une simple conformité⁷.

Ainsi tout projet doit être associé à au moins un impératif stratégique de l'organisation. C'est une exigence d'alignement stratégique du système d'information qui devra être vérifiée lors de l'analyse post projet.

L'évaluation par sondage. Tous les projets sont susceptibles de faire l'objet d'une analyse post projet, mais il est procédé à un tirage au sort.

Ainsi, pour chaque projet, un dossier minimal d'évaluation est réalisé. Seuls les projets tirés au sort font l'objet de compléments et poursuivent tout le processus d'évaluation. L'entreprise qui pratique ce système, avec succès, a introduit l'équivalent d'un calcul de probabilité accordant des pondérations à différents facteurs pour favoriser l'évaluation de certains types de projets, « plus intéressants », qui contribueront le plus à l'amélioration.

Quelque soit le choix, tout cela doit être connu de toutes les parties prenantes. La systématisation peut éviter les soupçons de biais et prévenir les tentatives de personnalisation de certaines analyses post projet.

5.2.2 Quoi : nature et périmètre de l'évaluation

L'analyse post projet doit juger des principales qualités d'un bon projet⁸ :

- Cohérence (dans la conception et la mise en oeuvre) : les différents objectifs sont-ils cohérents entre eux ? les moyens humains et financiers mis en place sont-ils adaptés à ces objectifs ?
- Atteinte des objectifs : Dans quelle mesure les évolutions constatées de la réalité sont-elles conformes aux objectifs du projet ?

⁷ En l'occurrence, on peut imaginer un délai de mise en conformité, une minimisation des coûts d'entretien de la conformité...

⁸ Librement adapté du « Petit guide de l'évaluation » par le Conseil National de l'Evaluation - Commissariat Général au Plan.

- Efficacité : Dans quelle mesure les effets propres du projet sont-ils conformes à ses objectifs ?
- Efficience : Les ressources financières mobilisées par le projet ont-elles été bien utilisées ? les résultats du projet sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?
- Impact (effectivité) : Quelles sont les conséquences globales du projet pour l'organisation ? ces conséquences sont-elles bénéfiques ?
- Pertinence : Un projet se justifie très généralement par l'identification d'un "problème" auquel l'organisation se sent tenu de faire face. Un projet sera dit pertinent si ses objectifs explicites sont adaptés à la nature du (des) problème(s) qu'il est censé résoudre ou prendre en charge. La question de la pertinence est la plus délicate et la plus "politique" que l'évaluation ait à examiner. Il est parfaitement légitime de l'exclure du champ de l'évaluation, si tel est le choix du commanditaire.

5.2.2.1 Evaluations sommative et formative

Qu'est ce qui est évalué au final ? L'atteinte ou la non atteinte d'objectifs peut avoir différents raisons. Il est difficile d'évaluer la performance.

Si l'on se réfère à une comparaison, sur une base d'indicateurs, entre un niveau prévu et un niveau réalisé, on pratique une évaluation dite sommative. On peut alors déclarer le projet comme réussite ou comme échec. Ce type d'évaluation est classique dans des approches de type examen de passage et de certification.

Pour l'analyse post projet, il s'agit ici d'un premier niveau, qui bien que nécessaire s'avère peu utile. Il faut comprendre les raisons de l'écart. C'est là la base du bouclage et de l'apprentissage attendus de l'analyse post projet. Et cela est beaucoup plus délicat. Cette évaluation devra prendre en compte l'environnement, dont les actions de la concurrence, et les comportements des acteurs. Le périmètre est largement accru. Il s'agit de mener une évaluation dite formative.

L'évaluation formative a trois caractéristiques majeures⁹ :

- Elle s'inscrit dans la durée d'une action (intégration à un processus d'apprentissage) ;
- Elle se met au service de la fin poursuivie en s'adaptant au contexte de mise en œuvre ;

⁹ Adapté de C. Hadji [2001]

- Elle propose moins de dire la réalité telle qu'elle est que de l'aider à devenir ce qu'elle pourrait.

Dans les faits, les entreprises mêlent les deux types d'évaluation.

5.2.2.2 Définir le périmètre : Construction d'un référent et d'un référé

Toute évaluation suppose une référence, c'est-à-dire une spécification de ce que l'on est en droit d'attendre. Ce référent se traduira par une grille d'indicateurs¹⁰. Toute personne qui s'est prêtée à l'exercice sait combien il est difficile de résumer la réalité à travers une grille, aussi fournie soit elle, d'indicateurs qui soient à la fois pertinents, simples à récolter et à analyser et accepter de tous. Idéalement, cette référence pour un projet est construite au moment de la sélection du projet. Ce n'est pas toujours le cas. Par ailleurs, des objectifs considérés comme normaux ou acceptables peuvent être rendus irréalistes ou insuffisants suivant les évolutions de l'environnement. Le caractère immuable du référent n'est ni assuré ni même souhaitable dans certains cas. Lors de l'analyse post projet, la grille est reconstruite à partir de la réalité pour constituer le référé. Cette construction du référé peut aussi être délicate. Indicateurs devenus indisponibles, évolution des modes de calcul qui complexifient ou empêchent la comparaison et l'historique sont fréquents. Il est parfois difficile de distinguer la mesure « objective » de l'interprétation subjective.

L'analyse post projet pourra aussi prendre en compte des scénarii alternatifs. Et si rien n'avait été fait ? Et si un autre projet avait été lancé ? Cela complique bien sûr l'analyse mais cela peut être rendu nécessaire pour vraiment tirer des leçons du projet. On se heurte là à un problème majeur : l'impossibilité de réaliser une évaluation exhaustive. En pratique, il faudra savoir arrêter, y compris arbitrairement et de manière non satisfaisante, le périmètre et les ressources allouées à l'évaluation. Le montant des ressources qui seront allouées à l'analyse post projet doit être annoncée et prévue au début du projet.

5.2.2.3 Ce que l'analyse post projet n'est pas

Pour définir ce que sera l'analyse post projet, il faut aussi la distinguer d'autres démarches proches.

- L'analyse post projet n'est évidemment pas la surveillance (monitoring) et le reporting durant le projet. La surveillance est la collecte systématique d'informations de gestion

¹⁰ Un indicateur peut être de nature qualitatif et non financier.

pendant la réalisation et l'implémentation d'un projet. Cela fournit une source essentielle d'information. Cette revue régulière peut donner une alerte précoce des problèmes potentiels. La surveillance fournit également des informations utiles pour l'étape d'évaluation.

- L'analyse post projet doit aussi être distinguée du rapport de fin de projet. Ce type de rapport est à réaliser au moment de la livraison du projet. Il est de la responsabilité de l'équipe projet et d'elle seule. Il porte sur le classique triptyque coût qualité délai.
- Enfin, il faut différencier l'analyse post projet de l'audit de projet. L'audit vérifie la conformité des réalisations en fonction de référentiels internes et externes au projet. L'évaluation apprécie les résultats obtenus par comparaison avec les objectifs et, le cas échéant, les effets induits du projet¹¹.

Les modalités d'analyses au moment de la sélection du projet (ex ante), en cours de projet (in itinere) et post projet (ex post) devraient idéalement être congruentes.

5.2.3 Quand

La question n'est pas triviale. La mise en œuvre d'un projet peut être très longue. Il est clair qu'un projet de refonte des processus internes ne peut pas être évalué juste quelques mois après la livraison des composants techniques supportant les nouveaux processus. A l'inverse certains projets peuvent être évalués quelques jours ou semaines après la livraison, à l'exemple de systèmes mis en place pour des opérations commerciales de courte durée (exemples : soldes d'été,...).

5.2.3.1 Quand prévoir l'analyse post projet ?

Idéalement, le mieux est de prévoir l'analyse post projet dès le début du projet.

En effet, au début du projet sont réunies les conditions suivantes :

- Toutes les questions importantes sont fraîches dans l'esprit des gens
- Les budgets pour l'évaluation peuvent être prévus
- Les procédures et démarches pour l'évaluation peuvent être prévues, discutées, et annoncées

¹¹ C'est d'ailleurs une différence faite par les auditeurs, voir R. Belot [2003]

- La position de départ est claire, il sera plus facile de savoir ce qui se passait avant le projet
- Les dispositions pour obtenir les informations dont on aura besoin peuvent être prises

5.2.3.2 *Instaurer un suivi automatique des bénéfices*

Le « profit tracking » ou suivi des bénéfices consiste à identifier un ensemble d'indicateurs de performance du projet qui sera recueilli, traité et mis à disposition des décideurs de façon automatique ou semi-automatique tout au long du projet. A tout moment, ou du moins avec une périodicité réduite, les parties prenantes pourront ainsi suivre la chronique des gains. Cette chronique des gains est utile pour :

- Identifier le plus tôt possible les divergences entre résultats anticipés et résultats observés et agir en conséquence ;
- Communiquer régulièrement sur les avancées du projet, par exemple le franchissement de paliers ;
- (Ré)-assurer les commanditaires et les décideurs.

En effet, comme le souligne un DSI, « si personne n'oublie de me rappeler les problèmes, le suivi des bénéfices me permet de mettre en avant les réussites et la bonne marche des projets ».

La possibilité de définir a priori une chronique de gains et de la suivre « en temps réel » n'est pas offerte à tous les projets. Le suivi des bénéfices Cependant, cela se fait sans difficulté majeure pour tout projet qui s'appuie sur des gains de productivité.

Type de gain recherché	Exemples d'indicateurs associés
Accélérer un flux Accélérer une activité	temps de traitement d'un dossier délai de remboursement, de paiement, de livraison délai de consolidation des comptes temps de prise de commande temps de résolution d'incident temps d'attente (file d'attente)
Réduire le coût d'une activité	Nombre de personnes

Type de gain recherché	Exemples d'indicateurs associés
	affectées à une tâche (ou ensemble de tâches) Dépense associée à cette tâche
Accroître la qualité Accroître la conformité	Nombre de défaut (par x occurrences) Traçabilité taux de « perte » d'un objet volume d'achat non dissident ¹²
Suppression d'une tâche (ou d'un ensemble de tâches)	Ressaisies de données Multiple contrôle
Accroître les ventes	Chiffres d'affaires Chiffres d'affaires par vendeur Volume de vente

Source : Cigref

Un bon système d'information doit permettre sans grande difficulté ce « profit tracking », même si des aménagements peuvent être à prévoir, et donc à intégrer dans les coûts du projet.

Ce suivi des bénéfices accompagne l'analyse post projet sans la remplacer. Il est une composante importante d'une démarche de gestion de portefeuille de projets, quand il s'agit d'influer sur les projets en cours.

5.2.3.3 Quand un projet est – il fini ?

L'analyse post projet se réalise après l'implémentation, c'est-à-dire la période qui démarre après la livraison des éléments « techniques » du projet et s'arrête au moment où le fonctionnement est considéré comme « normal ». Déterminer le bon moment pour réaliser la meilleure analyse post projet n'est pas si simple. Il faut déterminer un temps caractéristique de chaque projet, parfois avec un certain arbitraire. Chaque

¹² Un « achat dissident » est un achat réalisé hors du catalogue défini par l'entreprise.

objectif du projet fait l'objet d'un ou plusieurs indicateurs pour évaluer sa réussite. Chacun de ces indicateurs, s'il est bien défini, comporte une date ou un délai de référence. On peut prendre la date ou le délai le plus long comme première référence pour l'analyse post projet.

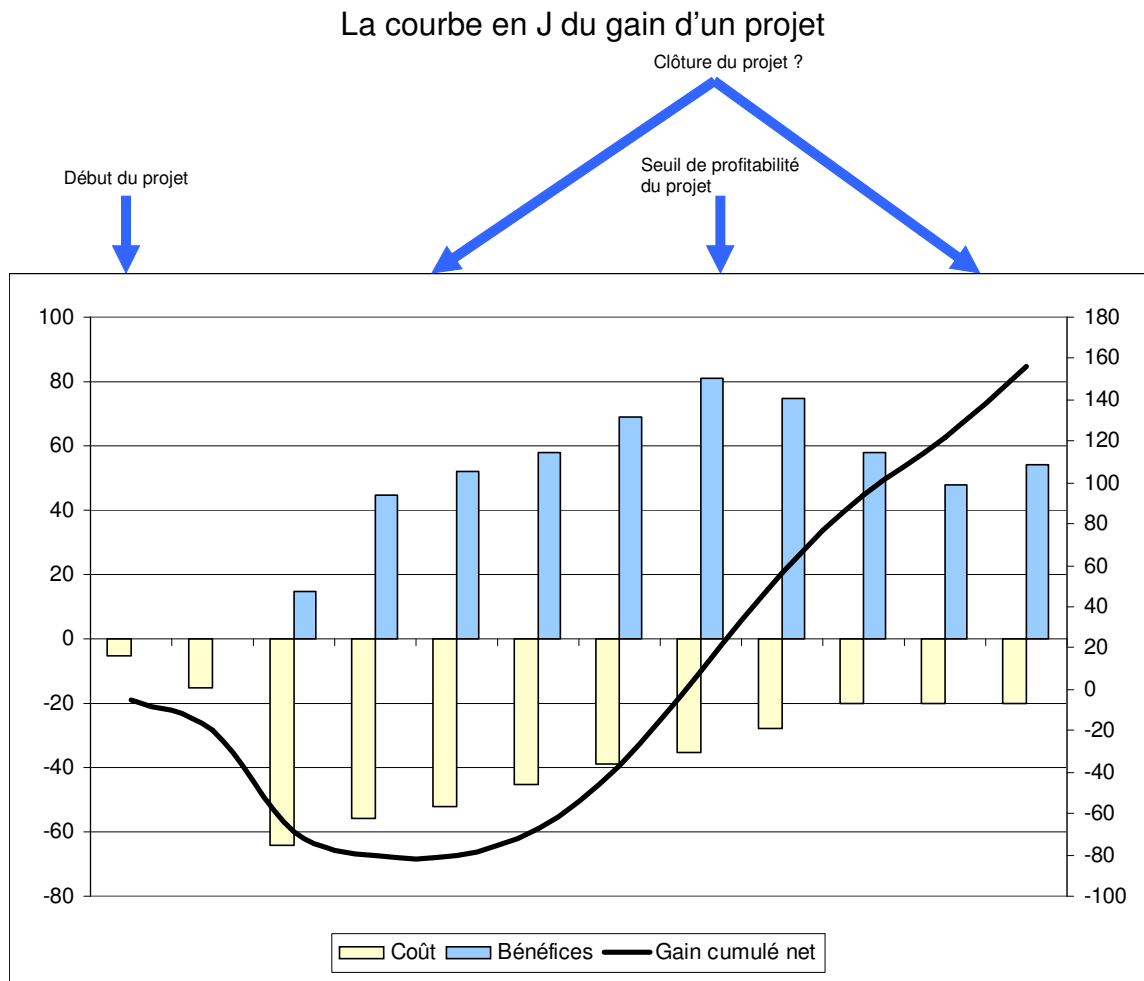
La tâche est délicate dès qu'il s'agit de grands projets aux implications humaines et organisationnelles profondes, avec des livraisons techniques étalées sur un long laps de temps. Typiquement un projet qui s'appuie sur une solution de type grand progiciel (ERP) va être techniquement livré « assez vite » mais l'implémentation va sans doute commencer par un site pilote puis s'étendre. Cette première implémentation va déclencher des modifications dans la livraison technique. Chaque site ou entité de l'entreprise dans lequel les éléments techniques seront livrés va modifier, peu ou prou, le fonctionnement global de l'entreprise. Et à partir de quand pourra-t-on considérer que le fonctionnement est normal ? On pourra dans ce cas choisir de faire plusieurs analyses post projet¹³ à deux ou trois dates différentes. On se trouve là très proche des problématiques d'évaluation de grandes politiques publiques.

Ce temps peut être :

- absolu, la date de l'analyse post projet est fixée (exemple : 1^{er} juillet 2005)
- relatif, un délai pour l'évaluation est fixé (exemple : 6 mois après la livraison technique).

Les gains d'un projet, financiers notamment, ne sont pas obtenus d'un seul coup et les coûts ne sont pas décaissés en une seule fois. Typiquement, le gain cumulé net d'un projet qui réussit ressemble à une courbe en J comme l'exemple de la figure suivante :

¹³ Dans ce type de « méga projet », le surcoût d'une analyse post projet est négligeable.



5.2.4 Quels outils utiliser ?

Une démarche d'analyse post projet va demander, utiliser et produire divers documents et informations : référentiel de processus, descriptif des procédures, base de connaissances, tableaux de bords et leurs sources de données, check-lists, dossiers pro forma, guides méthodologiques, modules de formation, supports de communication....

Il ne faut pas se lancer dans quelque chose de trop lourd au démarrage, si besoin les documents nécessaires pourront être enrichies au fur et à mesure de l'institutionnalisation de la démarche.

Faut-il proposer aux équipes un outil fédérateur, accessible par l'intranet notamment, ou bien les laisser choisir parmi les outils existants ? Doit-on imaginer et développer une solution de type intranet, basée ou pas sur tout ou partie d'un progiciel du marché ? Choisir un outil fédérateur, même paramétrable ne va-t-il pas induire une structuration trop forte de la démarche ?

Ces questions se poseront rapidement. Inévitablement, des gens justifieront leur non adhésion à la démarche soit parce qu'il n'existe pas d'outil fédérateur soit parce que l'outil fédérateur sera jugé trop contraignant.

A priori, la question de l'outil est subsidiaire. Mais suivant comment il sera présenté, l'outil peut jouer un rôle soit d'attracteur soit de repoussoir. Aujourd'hui, peu d'entreprises ont développé un outil fédérateur spécifiquement et uniquement dédié à l'analyse post projet. Soit parce que l'analyse post projet est intégrée dans un outil plus large couvrant la gestion de portefeuille de projets, soit parce qu'elle est répartie dans les différents projets qui eux ont un outil fédérateur soit parce qu'elle utilise différents outils (intranet, messagerie, bureautique...).

L'avenir semble plutôt favorable à un outil fédérateur qui couvrira l'ensemble de cycle de vie du projet (voir *Etapes clefs du cycle de vie d'un projet*, page 47), en particulier le portefeuille de projets. Cependant, les attentes dans ce domaine ne sont pas très fortes, la maturation étant assez longue pour voir venir.

Une fois impliqués, les acteurs savent très bien utiliser les outils déjà à leur disposition.

Il faut reconnaître, n'en déplaisent à certains, qu'un outil structurant, dans la mesure où la structure qu'il impose est en ligne avec les objectifs poursuivis, peut s'avérer très pratique. Il pourra souvent éviter les pertes de vertu de certains acteurs ou les tentations de transiger avec la règle et autres petits arrangements entre amis. L'outil n'a ni âme ni sentiment, c'est souvent utile dans le domaine de l'évaluation.

Il faut faire en sorte que l'outil soit une partie de la solution et non du problème.

5.2.5 Qui : des structures et des hommes

Insistons encore une fois sur le fait que l'analyse post projet n'existe que parce qu'au final il s'agit de faire évoluer les comportements d'individus. Et l'un des problèmes est que les individus bougent (changement de direction, de filiale, de pays, retraite, démission...).

Suivant les cas, il sera soit préférable de s'appuyer sur des structures existantes soit en créer de nouvelles. Il faut garder à l'esprit que ces structures devront être vue comme légitimes et crédibles.

Les questions soulevées ne trouveront jamais de réponse simple et définitive. L'objet de ce rapport est simplement de les regrouper :

- Qui est concerné par l'analyse post projet ?
- Comment définir un cadre qui incite à adopter les comportements propices à la bonne réalisation des objectifs ?
- Qui fait quoi ?
- Quels sont les rôles et responsabilités de chacun ?
- Quels sont les profils et les droits associés pour visualiser et modifier les informations liées à la démarche ?
- Comment intéresser les gens à la démarche ?
- Faut-il développer des cursus de formation spécifiques ?
- Qui soutient l'initiative ?
- Qui freine ou détourne la démarche ?
- Faut-il définir et créer des structures spécifiques ou pas ?
- Peut-on utiliser des structures existantes en leur attribuant de nouvelles missions et compétences ?
- L'analyse post projet est-elle faite en interne exclusivement ou avec une aide externe ?
- Comment assurer et garantir l'indépendance et la déontologie des personnes en charge de mener les analyses post projet ?

On pourra sur ce dernier point consulter et s'inspirer des dispositions prises par les auditeurs et en particulier leurs chartes d'éthique et de déontologie¹⁴.

Principes fondamentaux du Code déontologie des auditeurs internes

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants:

- Intégrité : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
- Objectivité : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas

¹⁴ Voir notamment les sites de l'IFACI (Institut Français de l'Audite et du Contrôle Interne) (www.ifaci.com) pour la France et de l'IIA (The Institute of Internal Auditors) (www.theiia.org) pour une référence internationale. L'IFACI a adopté le code de déontologie de l'IIA.

influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

- Confidentialité : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

- Compétence : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

Source : IFACI

5.3 Mettre en place la démarche

Une fois conçue, la démarche doit être mise en œuvre. C'est l'épreuve de vérité.

5.3.1 Insérer l'analyse post projet dans le management du système d'information

L'analyse post projet fait partie d'un tout. Elle ne peut exister seule, isolée du reste du management du système d'information et plus largement de celui de l'entreprise. La cohérence est de mise, que l'analyse post projet soit vue comme :

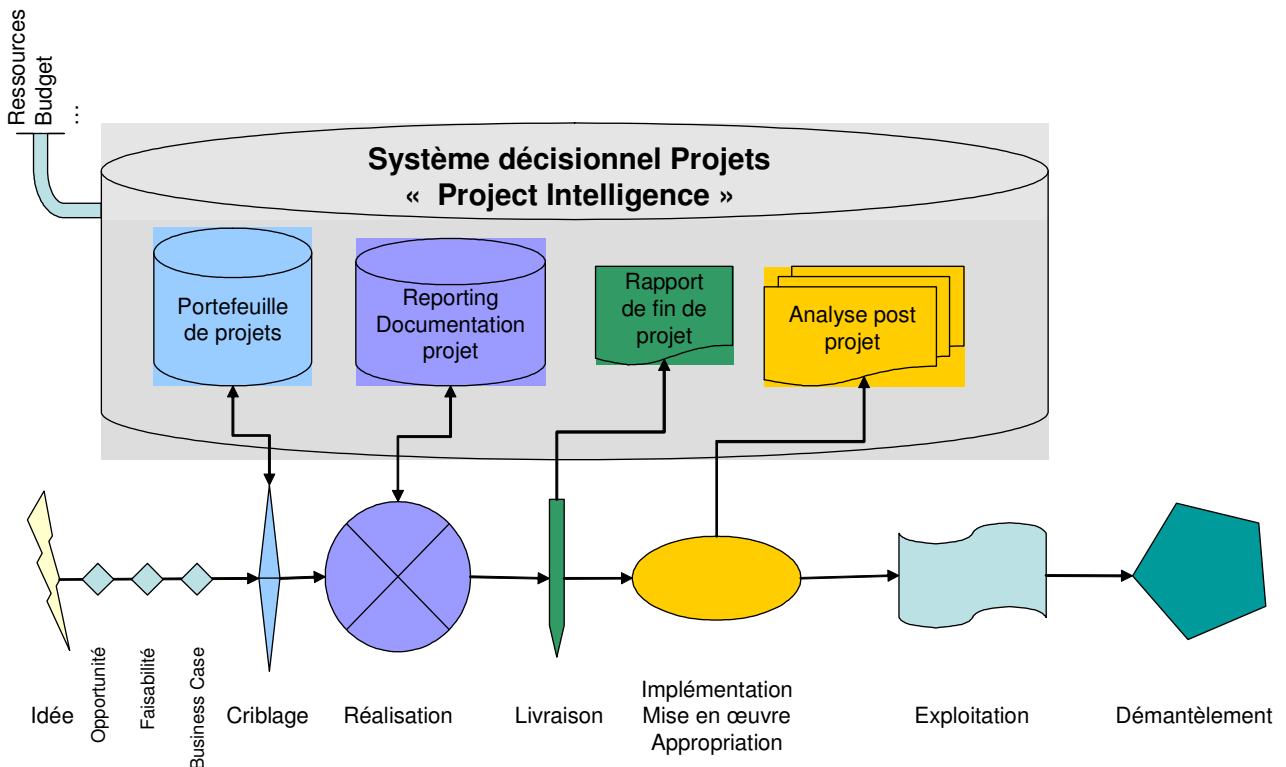
- Un levier pour une démarche d'évolution du management du système d'information
- Une conséquence d'un nouveau management du système d'information

A minima, l'analyse post projet doit être associée au criblage. Comme le dit très bien un direction des systèmes d'information à ses interlocuteurs et ses équipes : « le PAR (project authorization request) prépare le PIR (post implementation review) ».

Idéalement, l'analyse post projet s'insère dans le cycle de vie du projet qui comporte des activités et un système d'information d'aide à la décision associé.

Ce cycle de vie du projet est présenté de manière très schématique dans la figure *Etapes clefs du cycle de vie d'un projet*.

Etapes clés du cycle de vie d'un projet



Source : Cigref

A noter :

Entre l'idée et le criblage, il existe en général plusieurs étapes, dont les dénominations peuvent varier.

Le démantèlement n'est pas encore une « habitude culturelle » dans les projets système d'information¹⁵. Cependant, souvent, cette étape est de fait intégrée dans un projet ultérieur. A travers des projets d'urbanisation, on « mutualise » du démantèlement. Enfin, les évolutions réglementaires récentes sur le recyclage des déchets électroniques pourraient faire évoluer les choses.

5.3.2 Se lancer

Tout semble prêt, reste à se lancer : par où, quoi et qui commencer (communication, action...).

Certains choisiront d'avoir un plan de lancement bien défini. D'autres préféreront gérer par opportunités successives. Dans tous les cas, l'importance de l'acte fondateur sera forte. La dynamique de la première analyse post projet peut être tout à

¹⁵ Le passage à l'an 2000 a montré, en vraie grandeur, les inconvénients de plusieurs années, décennies parfois, de non démantèlement.

fait déterminante. L'accomplissement d'une démarche d'analyse post projet ne se fait pas en un jour. Il faut savoir gérer la progression en maintenant un rythme ponctué d'objectifs intermédiaires.

5.4 Faire vivre et évoluer une démarche

Une démarche d'analyse post projet se construit. Cela procède d'une logique d'élargissement et d'approfondissement. Au fur et à mesure, les exigences vont se faire plus larges, plus précises, et plus exigeantes. Il serait déraisonnable d'exiger une analyse post projet parfaite du premier coup. Il serait aussi déraisonnable de persister dans une analyse post projet insatisfaisante. Il faut poser les bases, puis affiner et optimiser au fur et à mesure.

Les gens apprennent très vite à jouer avec les règles, y compris quand ils sont eux-mêmes d'accord avec elles, et même quand ils en sont les auteurs.

Par exemple, après avoir instauré un seuil en euros en dessous duquel un projet ne serait pas soumis à analyse post projet, l'équipe en charge des évaluations s'est aperçue que beaucoup de projets étaient désormais en dessous de seuil. Les gens s'arrangeaient pour découper plus ou moins habilement leurs projets en lots et phases correspondants au seuil. L'équipe a alors fait évoluer la règle en interdisant le découpage en lots pour l'obtention du budget.

Une démarche d'analyse post projet satisfaisante nécessite de suivre attentivement les tactiques des acteurs et d'y répondre rapidement.

Cela plaide grandement en faveur d'une équipe dédiée à animer et surveiller la démarche d'analyse post projet. Cette nouvelle mission peut être couplée à d'autres démarches proches déjà gérées par l'équipe, tout spécialement le criblage de projets ou la qualité.

Le rôle de cette équipe sera notamment :

- Sensibiliser, communiquer sur et former à la démarche
- Mettre l'analyse post projet sous surveillance
- Apporter un soutien méthodologique aux différentes parties prenantes
- Gérer la capitalisation liée à l'analyse post projet
- Eviter les dérives en acceptant les adaptations

- Rester crédible en évitant de tomber dans l'administratif et le dévoiement
- Corriger le tir sans pervertir en cas d'excès ou d'adaptation « non souhaitable » aux règles
- Mettre à profit analyse post projet en gérant les plans de progrès et autres évolutions

En bref, elle fera en sorte de traduire dans les faits les recommandations exposées dans la figure *Points clefs d'une démarche d'analyse post projet*, page 33.

6. CONCLUSION : SIMPLICITE ET RIGUEUR

L'analyse post projet n'est ni magique ni compliquée. Il faut bien démystifier les attendus. Il ne s'agit pas d'une panacée ou d'une paradis inaccessible. Il s'agit simplement de vérifier l'atteinte des objectifs d'un projet et de tirer le maximum des leçons apprises à cette occasion. Ce n'est que cela mais c'est déjà beaucoup.

La première des bonnes pratiques en la matière est la pratique. « Ce n'est pas que nous en faisons plus ou mieux ou que fassions des choses extraordinaires, c'est juste que nous en faisons » résume ainsi l'un des directeurs des systèmes d'information ayant participé aux travaux du Cigref et dont le fonctionnement de l'analyse post projet sont remarquables.

La vertu est donc dans la simplicité et la rigueur de la constance dans l'engagement et la volonté de progresser. Comme dans beaucoup d'activités dont la performance dépend des comportements des individus, le respect des fondamentaux et des basiques est la clef du succès. Et donc il faut savoir dans un premier temps en faire plutôt moins pour en faire mieux.

Le dispositif à concevoir ne présente pas de difficultés majeures. L'important est qu'il s'intègre dans la gouvernance générale de l'entreprise. Il n'est pas possible d'avoir des logiques différentes. Dans ce sens, le pourquoi et le comment sont étroitement liés, à l'instar de ce résumé par un autre des directeurs des systèmes d'information :

« Une analyse post-projet ne fait sens que si les bénéfices attendus ont été clairement identifiés et formalisés (business case plus criblage) ainsi que les indicateurs existants ou à construire (s'ils n'existent pas, il faut embarquer leur construction avec le projet). L'analyse des risques de ne pas les obtenir doit permettre d'orienter le projet et d'intégrer notamment la dimension accompagnement du changement nécessaire à un bon usage de la solution. »

Toute personne désireuse de franchir un palier en terme de pertinence des investissements, de gestion du portefeuille de projets, de gestion des ressources et des risques et soucieuse de crédibilité sur la création de valeur du système d'information devrait prendre au sérieux l'analyse post projet.

7. ANNEXES

7.1 Exemples de cadre synthétique pour l'analyse post projet

Les modèles ci-dessous peuvent servir de première base de réflexion pour définir un dossier de référence adapté à chaque organisation.

Ces modèles permettent tous une présentation synthétique avec une possibilité de prévoir des focus et des détails sur certains points si nécessaires.

7.1.1 Modèle 1

Objectifs	indicateurs de performance	méthode de mesure	hypothèses et risques
Objectifs métiers 1. 2. 3. (autant que nécessaire)			
Objectifs du projet 1. 2. 3. (autant que nécessaire)			
Livrables (outputs) • * • * • * (autant que nécessaire)			
Ressources (inputs) • * • * • *			

Source : Department of Health (Ministère de la Santé Anglais)

7.1.2 Modèle 2

Domaines	Questions à traiter
Vision claire des objectifs et buts de l'évaluation	Qui est l'audience pour l'évaluation ? Quels sont leurs besoins d'information ? Quelles décisions l'évaluation informera-t-elle ?
Considération du contexte global	Quelle est la situation de base (statu quo) ? Quelles sont les contraintes internes et externes ? Quels sont les résultats désirés ?
Inclusion d'éléments de comparaison	Y a-t-il des plans pour conduire une évaluation avant après ?

Domaines	Questions à traiter
	Ce qui se serait produit en l'absence du projet est-il clairement connu?
Couverture des tous les impacts pertinents du projet (livrables et processus)	Y a-t-il un plan pour évaluer des résultats immédiats, intermédiaires et finals ? Le plan tient-il compte des processus par lesquels les résultats sont produits ? Le plan considère-t-il l'impact du projet sur toutes les parties prenantes ?
Focalisation sur l'apprentissage	Quelles sont les leçons ? Existe t-il un plan pour diffuser les leçons apprises ? Existe t-il un plan pour s'assurer que les leçons apprises sont utilisées pour informer le projet et les futurs projets ?
Reconnaissance du besoin de robustesse et d'objectivité	Est-ce que l'équipe d'évaluation possède les compétences et les ressources nécessaires pour mener l'évaluation ? L'évaluation peut-elle être menée par un prestataire externe ? Quel peut être le rôle du personnel interne ? Y a-t-il des arrangements appropriés -pour assurer de la qualité les résultats ?
Méthodologie solide / saine	Quelles méthodes de collecte de données seront employées pour entreprendre l'étude ? Les méthodes proposées sont elles appropriées pour les objectifs de l'évaluation ?

Source : Department of Health (Ministère de la Santé Anglais)

7.2 Equivalence terminologique français - anglais

Terme français	Terme anglo-saxon
Analyse post projet	Post Implementation Review (PIR)
Criblage	Prioritisation (UK) Prioritization (US)
Demande de lancement de projet	Project Authorization Request (PAR)
Rapport de fin de projet	End of Project Report (EPR)
Surveillance	Monitoring
Suivi des bénéfiques	Profit tracking

7.3 Table des figures

Aspects positifs d'une analyse post-projet.....	19
Risques associés à l'analyse post projet	24
Composantes d'une démarche de gouvernance	32
Points clefs d'une démarche d'analyse post projet.....	33
La courbe en J du gain d'un projet.....	43
Principes fondamentaux du Code déontologie des auditeurs internes	45
Etapes clefs du cycle de vie d'un projet.....	47

8. RESSOURCES

8.1 Publications CIGREF

NB : ces publications sont disponibles sur le www.cigref.fr

- Gouvernance du système d'information, paru en 2002
- Accompagnement du changement, paru en 2003
- Actes du Symposium « IT Governance en actions » de 2003
- Actes du Symposium « IT Governance en actions » de 2004 (disponible sur le site <http://www.itgi-france.com>)

8.2 Sites web

- <http://www.ogc.gov.uk/sdtoolkit/reference/deliverylifecycle/pir.html>
- <http://www.itgi-france.com>
- <http://www.evaluation.gouv.fr/>

8.3 Autres publications

- Anticiper l'audit de projet, Raoul Belot, AFNOR, 2003
- Les voies de l'évaluation, Charles Hadji, in Eduquer et Former, Editions Sciences Humaines, 2001
- Petit guide l'évaluation, Comité National de l'Evaluation, (http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/fr/interministere/doc/petit_guide_cse.pdf)