

# Le bilan d'un projet : les rapports et la réunion de clôture

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

## Table des matières

<b>Objectifs d'apprentissage</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
Le bilan dans la phase de réalisation et de contrôle .....	2
<b>Le bilan</b> .....	<b>3</b>
Le bilan interne .....	3
Le bilan externe .....	3
<b>La réunion de clôture</b> .....	<b>4</b>
Objectif .....	4
Étapes .....	4
Ordre du jour de la réunion de clôture .....	5
<b>Les enjeux</b> .....	<b>6</b>
Reconnaître les écarts .....	6
Gérer les échecs .....	6
Gérer les aspects humains .....	6
<b>Conclusion</b> .....	<b>7</b>
<b>Références</b> .....	<b>8</b>

## Objectifs d'apprentissage

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

- De situer le bilan dans le cycle de vie d'un projet
- D'identifier différents outils à mobiliser pour faire le bilan d'un projet
- De comprendre les enjeux du bilan d'un projet

## Introduction

Dans ce cours nous commençons par présenter le bilan interne, le bilan externe et la réunion de clôture. Cette dernière est illustrée par un exemple d'ordre du jour. Nous terminons par une analyse des enjeux du bilan, à savoir la gestion des écarts, des échecs et des aspects humains.

## Le bilan dans la phase de réalisation et de contrôle

Nous sommes dans **la phase de clôture** du projet. **Le bilan du projet** relève de la responsabilité du chef de projet, en interaction avec la Maîtrise d'Ouvrage (MOA). Ce bilan se déroule en toute fin de projet, lorsque tous les travaux de clôture à proprement parler sont exécutés. Tous les résultats ont été livrés et approuvés par le donneur d'ordre. La communication vers l'ensemble des parties intéressées est assurée. Le bilan est matérialisé par des **rapports** écrits (interne et parfois externe), et par une **réunion de clôture**.

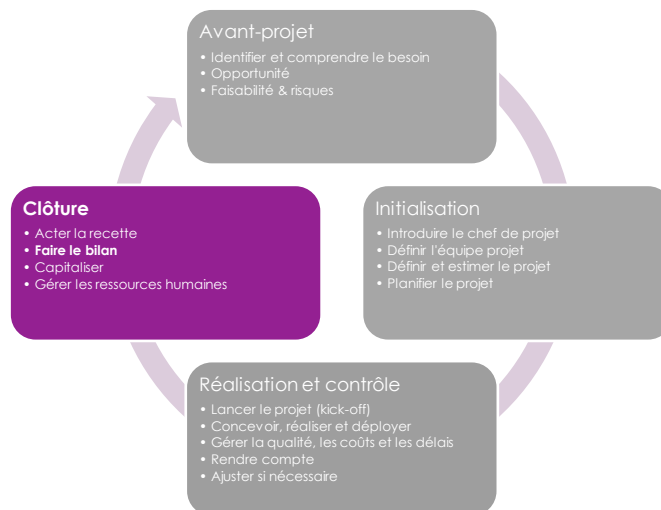


Figure 1 : Le bilan dans le cycle de vie d'un projet

## Le bilan

Dans cette partie, nous abordons le bilan interne et le bilan externe.

### Le bilan interne

Il s'agit d'une activité interne à l'équipe projet, qui implique aussi la MOA. L'équipe va revenir sur les actions menées tout au long du projet pour identifier ce qui a bien fonctionné, et ce qui a moins bien fonctionné, afin de tirer des leçons pour améliorer les processus pour de futurs projets. Il est donc intimement lié à la capitalisation des connaissances. Il constitue la formalisation de ce qu'on appelle usuellement le « retour d'expérience » (souvent abrégé en « RETEX ») dans les entreprises. Son objectif n'est donc pas l'évaluation des performances du groupe projet, mais bien de tirer des enseignements du déroulement du projet pour les suivants.

Le bilan portera sur l'ensemble des aspects du projet : sa gestion, les processus de contrôle de la qualité, la communication au sein de l'équipe, la communication avec la MOA et le client final (le cas échéant), les résultats intermédiaires et finaux, les aspects humains (conditions et charge de travail, la collaboration, l'esprit d'équipe). Ce bilan peut s'appuyer sur la réalisation d'une enquête complétée par les membres de l'équipe. Il fera l'objet d'échanges lors de la réunion de clôture et sera finalisé après celle-ci pour intégrer les contributions de l'équipe projet.

### Le bilan externe

Dans certains projets, il faut aussi faire un bilan ou un rapport de fin de projet à destination du client final ou du financeur. Ce bilan externe mettra en exergue les résultats du projet, leur impact et, selon les exigences du financeur, fera état des moyens mobilisés et des aspects de gestion de projet (gestion de coûts, des délais, de la qualité) qui ont permis d'atteindre les objectifs. Y figureront également les indicateurs et les techniques utilisés pour les mesurer.

Certains financeurs demandent aussi un rapport sur les difficultés rencontrées. Ici il ne s'agit pas simplement de lister les obstacles que le projet a dû surmonter, mais de procéder à une véritable analyse de ces difficultés (facteurs internes / externes) et d'expliquer les mesures prises, en s'appuyant sur le plan de gestion des risques. C'est l'occasion d'affirmer la compétence du chef de projet, et de l'équipe projet dans son ensemble, car la transparence sur ces difficultés est souvent appréciée, surtout quand on arrive à démontrer que les décisions prises ont eu pour résultat une réelle valeur ajoutée. Si des erreurs ont été commises, il est important d'exposer ce qui a été mis en place pour éviter qu'elles se reproduisent. En effet, si ce type de rapport a pour but principal de fournir au donneur d'ordre des points de repère, notamment pour adapter les termes de ses futurs appels à projets, la dimension évaluative peut difficilement en être totalement absente.

## La réunion de clôture

Cette réunion de clôture marque la fin du projet. Elle intervient alors que la totalité des travaux du projet est terminée (Rakotondravoavy, 2020). Menée par le chef de projet, elle donne l'occasion de tirer les leçons de l'expérience du projet et de faire évoluer les bonnes pratiques de l'organisation. Elle met un terme à l'aventure humaine qu'a pu être le projet pour son équipe, sans pour autant détruire l'intelligence collective créée lors du projet. Elle contribue au progrès permanent de l'organisation en complétant les bonnes pratiques.

La réunion de clôture n'est pas une réunion de gestion ordinaire, comme le projet en a vécu. Elle est porteuse du maximum de valeur ajoutée pour l'organisation. Pour en obtenir tous les bénéfices, son ambiance est fondamentale : la liberté de parole est indispensable, et précieusement maintenue tout au long de la réunion.

### Objectif

La réunion de clôture fait partie des rites du projet. Même si elle n'est pas systématiquement jouée dans les organisations, elle permet :

- De tirer les leçons de l'expérience du projet et les capitaliser pour les projets suivants
- De proposer des améliorations dans les référentiels de management de projet, et ainsi faire vivre le progrès permanent
- De donner l'opportunité aux membres de l'équipe projet de s'exprimer sur leur vécu personnel du projet et sur le plaisir ou les difficultés qu'ils y ont trouvés
- De reconnaître les contributions de chacun, pour les valoriser
- D'organiser une fête de fin de projet, symbole de la reconnaissance et du plaisir de la collaboration, et ainsi donner envie de démarrer sur un nouveau projet

### Étapes

- Vérifier que le moment de la clôture du projet est venu, en s'appuyant sur la procédure de clôture de projet
- Préparer l'ordre du jour de la réunion de clôture en s'appuyant sur le plan proposé
- Envoyer l'ordre du jour aux participants, en leur demandant de préparer à l'avance leur contribution
- Préparer la réunion en regroupant tous les rapports d'avancement du projet, tous les documents de réception du client, et le plan de management de projet
- Préparer la synthèse des résultats du projet, à partir du rapport de clôture de projet
- Animer la réunion de clôture en s'assurant de la contribution de chacun
- Organiser un moment festif, permettant à l'équipe de se séparer avec convivialité

## Ordre du jour de la réunion de clôture

### 1. Les résultats du projet

- Les enjeux, les objectifs et les grands livrables attendus au lancement du projet
- Les résultats finalement obtenus, les objectifs atteints
- La mesure de la satisfaction des différents clients
- Les écarts acceptés entre ce qui était attendu par le client et ce qui a été réalisé

### 2. Recueil des impressions et des analyses des différents membres de l'équipe projet

- Tour à tour, chacun exprime sa position sur le projet et l'analyse de son déroulement

Le chef de projet régule la parole en encourageant chacun à aller au bout de ce qu'il souhaite exprimer, mais en évitant les remises en cause personnelle trop marquées. Si le projet a connu des difficultés importantes, le risque est en effet qu'au lieu d'examiner avec détachement ce qui a mal fonctionné d'un point de vue collectif, on bascule dans une ambiance de « règlements de comptes » totalement contraire à l'esprit attendu dans une telle réunion.

### 3. Formalisation du retour d'expérience

- Formalisation des points forts dans le management du projet et dans les techniques mises en œuvre
- Formalisation des points de progrès

### 4. Élaboration de proposition de modifications du référentiel de management de projet

- L'identification des points précédents qui sont applicables à tous les projets
- Rédaction des propositions de modifications du référentiel de management de projet et des ajouts possibles

### 5. Mise en avant des contributions significatives de tous les membres de l'équipe projet

- Présentation par le chef de projet des points sur lesquels chacun des membres de l'équipe s'est distingué
- Remerciements du chef de projet envers l'équipe projet

### 6. Organisation de la célébration de la fin du projet

- Fin de la réunion avec un cocktail ou définition en commun des modalités de la fête à organiser pour célébrer la fin du projet
- Échanges sur les futures affectations prévues et partage des éventuelles nouvelles coordonnées pour garder le contact

## Les enjeux

### Reconnaître les écarts

Le cas s'est produit dans un projet européen où le Cahier des Charges (CdC) faisait référence à une technologie devenue obsolète très tôt dans le projet. Plutôt que d'essayer de respecter aveuglement le Cahier des Charges, le chef de projet avait accompagné l'équipe projet dans une analyse des risques des deux options (rester avec la technologie définie, ou adapter le projet et le CdC pour intégrer l'utilisation de la nouvelle solution technique), en se posant la question : « Est-ce que notre décision nous permet de respecter les objectifs ? ». Au moment du bilan (rapport final externe) le chef de projet a choisi la transparence totale dans la justification de ces écarts, l'explication des actions menées et la valeur ajoutée apportée par les choix effectués. Le résultat final ? Un label « Bonne Pratique » pour la gestion du projet, les résultats obtenus et leur impact !

### Gérer les échecs

L'une des difficultés est de distinguer ce qui relève de la gestion du projet et ce qui relève de l'externe. Un projet de développement d'un nouveau produit bien géré peut aboutir à un échec commercial... ou l'inverse. Une autre est de distinguer entre effets à court terme et effets à long terme. Les échecs sont particulièrement difficiles à gérer. C'est dans ce cas que les séances de « *débriefing* » seront plus particulièrement utiles. Mais il est fréquent que se développe une forme de tabou autour des échecs, ne favorisant pas la capitalisation des connaissances.

### Gérer les aspects humains

La réunion de clôture permet non seulement de formaliser le bilan du projet mais aussi de célébrer la fin de l'aventure collective. Sur ce dernier point, il est important de reconnaître la contribution de chacun à la réussite du projet, de prévoir suffisamment de temps pour des échanges, et de veiller à la conservation des liens sociaux entre les membres de l'équipe projet après cette réunion.

Ainsi, la réunion de clôture est l'occasion de tirer les leçons de l'expérience, de fêter les résultats, et de reconnaître la contribution de chacun. Elle apporte de la reconnaissance aux membres de l'équipe projet et construit l'image de marque du chef de projet.

La fin de cette réunion signifie aussi la mort de l'équipe projet. C'est un deuil, qui est d'autant plus difficile à vivre que l'équipe a été fusionnelle. Le chef de projet joue le rôle de facilitateur dans cette transition. S'il a su montrer un savoir-faire sur ce point, cela se saura dans l'organisation, et donnera envie aux contributeurs de travailler avec lui lors des prochains projets.

## Conclusion

Dans ce cours nous avons situé le bilan dans le cycle de vie d'un projet, à savoir dans la phase de clôture. Nous avons présenté le bilan interne, le bilan externe et la réunion de clôture. Cette dernière a été illustrée par un exemple d'ordre du jour. Nous avons terminé par une analyse des enjeux du bilan, à savoir la gestion des écarts, des échecs et des aspects humains.

## Références

Rakotondravoavy Y. (2020). *La réunion de clôture*. Cours de Gestion de Projet en M1 EAD Management Stratégique, Université Paris Saclay.

### Comment citer ce cours ?

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



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

### Figures

Figure 1 : Le bilan dans le cycle de vie d'un projet .....2