

MIAGE M2 FA / FC
Management de
projet informatique
 Module 5 – Suivre le projet

2 **Objectif du module**

- “ Savoir organiser le suivi et le contrôle du projet
- “ Connaître la démarche de suivi d'un projet
- “ Savoir sélectionner des indicateurs clés

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet


3 **Rappel des sessions précédentes**

“ **Lancement du projet**

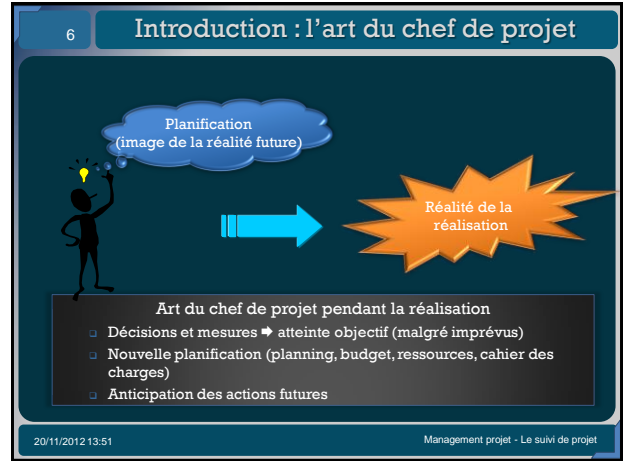
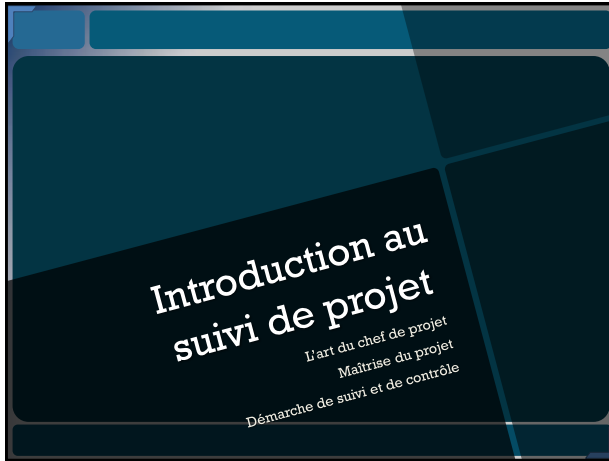
- ❖ **La réunion de lancement**
 - ◊ Le contenu fonctionnel
 - Ce qui est **DANS** le périmètre et ce qui est **EN DEHORS** du périmètre
 - Ce que l'on a compris du besoin client
 - ◊ Le planning
 - ◊ L'organisation du projet
 - Le cycle de vie
 - Les livrables de chaque phase
 - L'équipe projet
 - Le cycle de validation du projet
 - ◊ Les plateformes techniques
 - ◊ Les actions du client
 - ◊ La gestion des risques
 - ◊ Validation commerciale
 - ◊ Focus sur les premières phases

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

4 **Lancement du projet Suica**



20/11/2012 Management de Projet : Estimation de charges



7 Introduction

“ La conduite d'une voiture nécessite la consultation régulière d'indicateurs de pilotage : vitesse, kilométrage, éventuellement voyants de températures...”

“ Sans ces derniers, difficile d'évaluer la distance parcourue ou restante, ou simplement de vérifier que tout va bien à bord. Il en va de même pour la conduite de projet.”

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

8 Pourquoi on ne réalise pas ce qui a été prévu

“ Difficultés liées à la planification

- ❖ Planification = exercice intellectuel
- ❖ Planification souvent trop optimiste
- ❖ Mauvaise évaluation des durées

“ Ressources

- ❖ Disponibilité des ressources
- ❖ Qualifications différentes
- ❖ Temps d'apprentissage
- ❖ Absence prolongée
- ❖ Départ d'un collaborateur

“ Changement imprévisibles dans le déroulement du projet

- ❖ Issues du client
- ❖ Améliorations du produit
- ❖ Événements extérieurs


“ Incidents

- ❖ Erreurs dans l'exécution des tâches entraînant des retards

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

9 Introduction : Maîtrise du projet

“ Maîtriser le projet peut se résumer en ces quelques questions auxquelles le chef de projet doit pouvoir répondre à tout moment :



- ❖ Ou en suis-je de mon projet ? Quels est l'avancement ?
- ❖ Si la tendance actuelle reste stable, quand aurais-je terminé mon projet, et à quel coût ?
- ❖ Qu'est-ce qui peut remettre en cause l'avancement de mon projet ? La tendance actuelle?
- ❖ Quelles actions correctives adopte-t-on en cas de dérive du projet ?

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

10 Introduction : Suivi et contrôle

Suivi ➔ où en est le projet ?

“ Niveau d'aide à la décision


“ Rassembler les données actuelles du projet par rapport au plan établi

- ❖ ce qui a été produit, c'est l'avancement réel du projet
- ❖ ce qui a été consommé, ce sont les ressources utilisées
- ❖ les écarts entre le planifié et le réalisé
- ❖ l'origine des écarts
- ❖ ce qu'il reste à faire

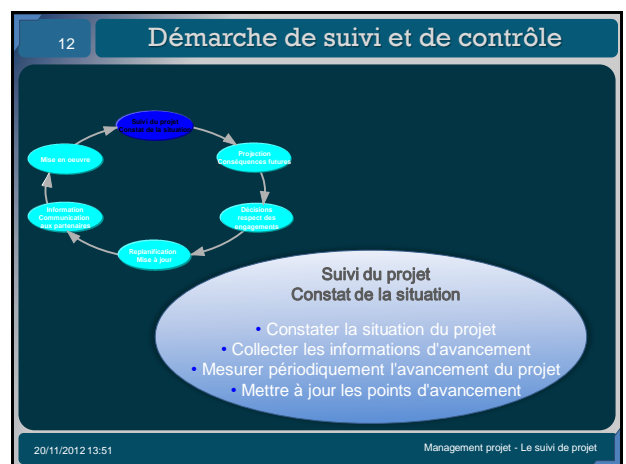
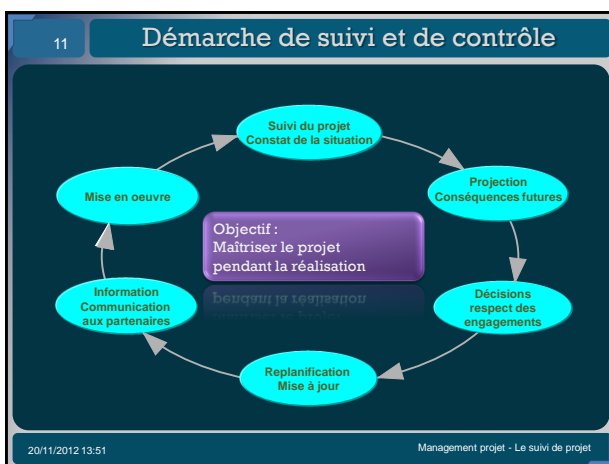
“ Définir des mesures de performances

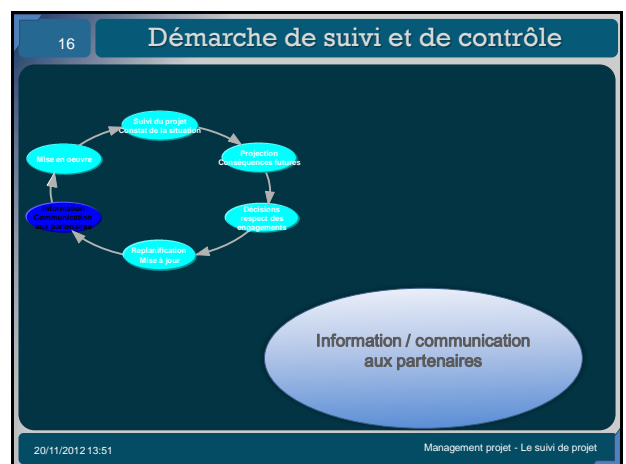
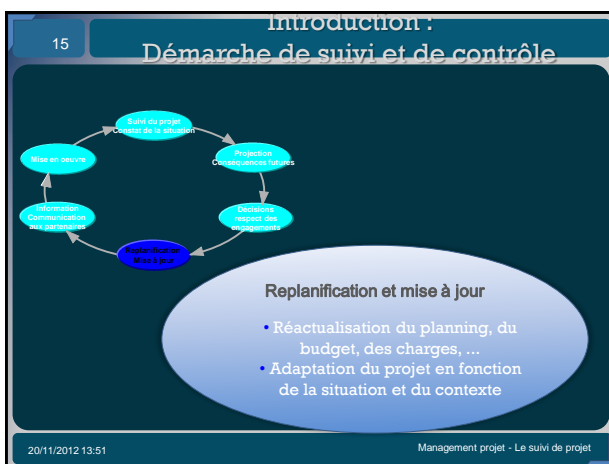
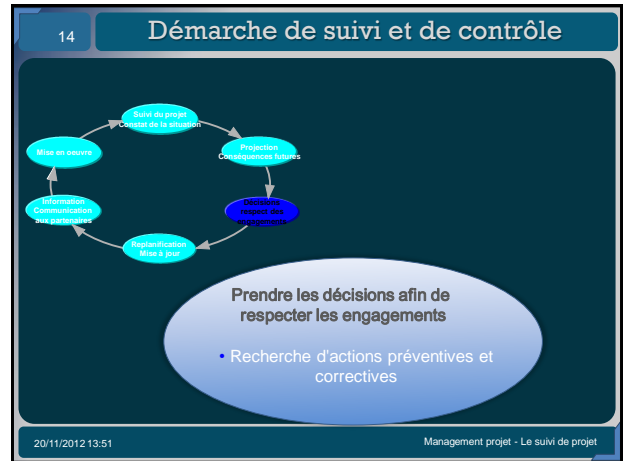
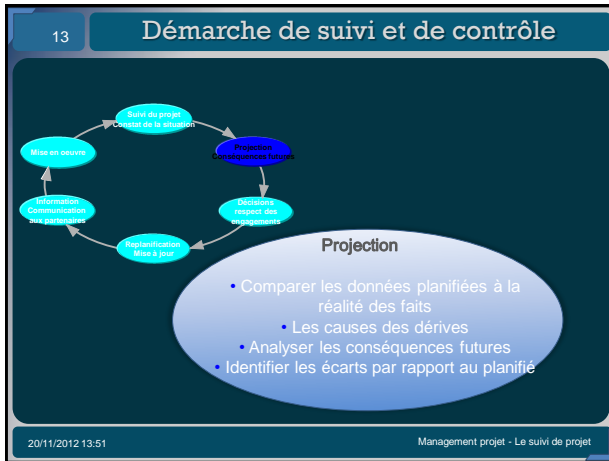
“ Générer des rapports

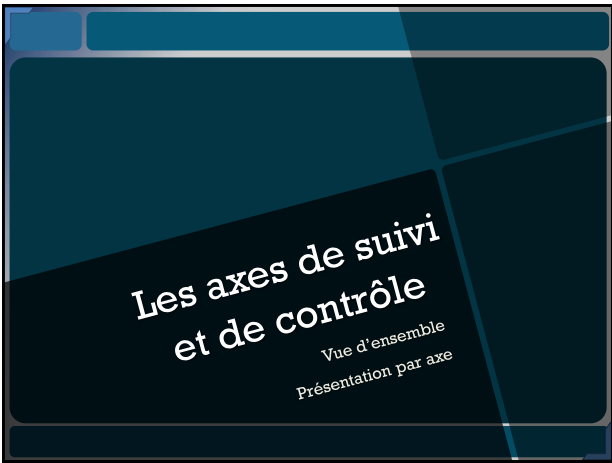
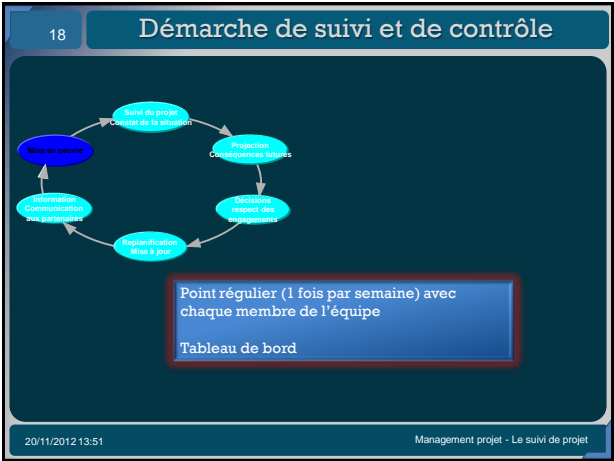
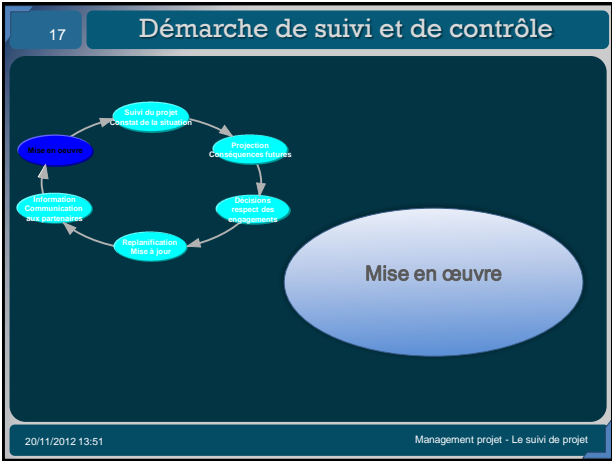
“ Diffuser les informations



20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet







Les axes de suivi et de contrôle

Suivi des délais :
Tâches, délais, charges

22

Suivi des délais

- “ La planification détermine où l'on va
- “ Les indicateurs d'avancement ont pour objet de déterminer où l'on est par rapport à cette planification

Le suivi de la planification consiste à déterminer si l'avancement du projet est compatible avec les engagements de délais

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

23

Suivi des délais : Démarche

- “ Rassembler les données du planning :
 - ❖ Activités complétées → date réelle de début et de fin
 - ❖ Activités débutées → date réelle de début et date prévue de fin
 - ❖ Activités non débutées → date prévue de début et de fin
- “ Evaluer les écarts par rapport à la planification de référence
- “ Ajuster le planning en fonction des changements approuvés
- “ Peuvent être nécessaires :
 - ❖ Plan de redressement
 - ❖ Ré-évaluation de la planification qui modifiera la date de fin du projet
- “ Suivi des tâches
- “ Suivi des jalons

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

24

Suivi des tâches : Modalités

- ❖ Évaluation du reste à faire, exprimé par activité (tâche, phase, livrable...) en jours/homme, auprès de chaque acteur du projet
- ❖ Évaluation des dates de fin des activités en fonction du reste à faire et de la disponibilité des ressources
- ❖ Report des informations précédentes dans le planning du projet et replanification



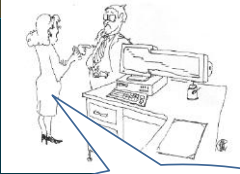
20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

25

Suivi des délais : Gantt

La difficulté principale du contrôle des délais est l'estimation du travail qui reste à faire



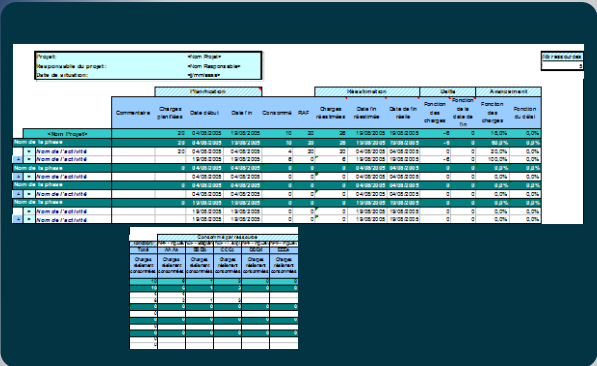
« Nous avons développé ces écrans spéciaux lorsque nous avons découvert le risque de dépassement des délais »

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

26

Suivi charges et délais : tableau de bord



20/11/2012

Management de Projet - Estimation de charges

27

Suivi des délais : tableaux de bord

	07/11/2008	Charge initiale	Date de début	Date de fin	Charge réestimée	Date de fin réestimée	Avancement au 7/11	Reste à faire au 7/11	% d'avancement	% réestimé / initial	Ecart en jours	% Ecart
TOTAL GENERAL	230	07/10/2008	06/11/2008	0	243	42,5	24,5	19%	100%	-5	-3%	
LANCEMENT	13	07/10/2008	27/10/2008	0	13	14,5	2,5	80%	100%	-5	-31%	
ELABORATION	39	03/11/2008	21/11/2008	0	39	16	24	40%	100%	-1	-3%	
CONSTRUCTION	122	06/11/2008	06/02/2009	0	122	5	120	4%	100%	-1	-2%	
CONSTRUCTION STAT BO	25	06/01/2009	02/02/2009	0	25	0	25	0%	100%	0	0%	
TRANSITION	38	10/02/2009	02/03/2009	0	38	0	38	0%	100%	0	0%	
PILGAGE	46	17/12/2008	09/11/2009	0	46	7	39	15%	100%	0	0%	

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

Les axes de suivi et de contrôle

Suivi des jalons

29

Suivi des jalons :
Jalons critiques : exemple de suivi

“ Vérifier la progression du projet, et surtout détecter au plus tôt les risques de dérive.

n°	Jalons	Echéance				Avancement	
		Prévu	Reçu	Devra	Différence	État	Commentaire
	Conception						
J1	Livraison des spécifications fonctionnelles	15/04/04	-	15/04/04	-	Terminé	
J2	Livraison de la maquette	01/05/04	-	01/05/04	-	Terminé	
J3	Livraison des templates graphiques	03/05/04	-	03/05/04	-	Terminé	
	Réalisation du site						
J4	Livraison des modèles de pages	17/05/04	-	17/05/04	-	Terminé	
J5	Livraison de la partie statique	02/06/04	09/06/04		10	KO	Manque de ressources
J6	Livraison de la partie dynamique	13/06/04	20/06/04		21	W	Retard de la partie statique
J7	Livraison du rapport de tests	15/07/04	22/07/04		53	W	Retard de la partie statique
	Mise en ligne du site						
J7	Livraison de la documentation	20/07/04	-		51	OK	
J8	Réservation du nom de domaine	30/04/04	-	30/04/04		Terminé	
J9	Utilisateurs formés	01/08/04	-		63		
J10	Déclaration à la CNIL	13/06/04	-		14		

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

30

Suivi des jalons : états possibles

“ Terminé : jalon réalisé conformément à l'objectif

“ OK : la date prévue est confirmée, l'avancement est normal

“ Warning : risque de dérive sur la date prévue. Actions préventives à mener :

- ❖ Analyser ce qui peut encore être fait pour respecter la date
- ❖ Si finalement le risque est trop grand, estimer l'ampleur de la dérive potentielle, et étudier les moyens de résorber le retard prévisible sur les jalons suivants (par exemple, si dérive prévue sur le jalon J, que faire pour respecter l'échéance du jalon J+1 ou J+2)

“ KO : la date prévue ne peut plus être respectée. Dans ce cas voir l'action précédente


“ ? : pas de visibilité sur l'état du jalon

20/11/2012 13:51


Management projet - Le suivi de projet

31

Suivi des délais : Jalons critiques



- Suivi simple à suivre et à interpréter, donc très parlant pour les décideurs du projet



- Vision statique du planning, il ne fournit pas toutes les informations nécessaires pour étudier les solutions en cas de dérive
- Le chef de projet donne un statut subjectif pour chaque jalon : la pertinence de l'information est donc fonction de sa compétence et de sa maîtrise du projet

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

Les axes de suivi
et de contrôle

Suivi de la production
Ou
Suivi des livrables

33 **Suivi de la production : Introduction**

“ Livrables = réalisations ou prestations fournies par le projet.

“ Exemples : documents, applications, matériels, formations, réunions

“ Le suivi de la production = Suivre leur réalisation, livraison et validation

“ Objectifs :

- ❖ Matérialiser l'aboutissement des tâches, et constituer des points de contrôles indispensables pour jalonner la progression du projet.
- ❖ Mesurer la progression effective du projet en contrôlant les réalisations concrètes,
- ❖ Détecter d'éventuels retards.

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

34 **Suivi de la production : Livrables**
exemple de tableau de suivi

Livraison : échéance et suivi de la date de présentation au client.

Validation : échéance et suivi de la validation faite par le client

n°	Libellé du livrable	Livrables					Validation					Statut	Etat	Commentaire		
		Responsable	Prévu	Reçu	Validé	Annulé	Prévu	Date de validation	Validé	Annulé						
Définition du projet																
1.1	Compte rendu de lancement	ADP	15/10/04	15/10/04	15/10/04		15/10/04	15/10/04						En validation	OK	
1.2	Exemple de travail	ADP	18/10/04	18/10/04	18/10/04		18/10/04	18/10/04						En validation	OK	
1.3	Document d'opportunité	ADP	18/10/04	18/10/04	18/10/04		18/10/04	18/10/04						En validation	OK	
1.4	Etude de faisabilité	ADP	18/10/04	18/10/04	18/10/04		18/10/04	18/10/04						En cours	OK	
1.5	Plan projet	ADP	18/10/04	18/10/04	18/10/04		18/10/04	18/10/04						En cours	OK	
1.6	Exemple d'analyse	ADP	18/10/04	18/10/04	18/10/04		18/10/04	18/10/04						En cours	OK	
Conception																
2.1	Document d'analyse fonctionnelle	ADP	15/10/04	15/10/04	15/10/04		15/10/04	15/10/04						Futur		
2.2	Document d'analyse technique	ADP	15/10/04	15/10/04	15/10/04		15/10/04	15/10/04						Futur		
2.3	Plan de mise	ADP	15/10/04	15/10/04	15/10/04		15/10/04	15/10/04						Futur		
2.4	Plan de mise	ADP	15/10/04	15/10/04	15/10/04		15/10/04	15/10/04						Futur		

Identification : n° + libellé

Responsable en charge du suivi

Etat : Futur, En cours, en validation, ajourné, terminé, annulé

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet


35 **Suivi de la production : Recommandations**

“ Augmenter le nombre de livrable et/ou le détail des livrables à contrôler sur les phases critiques


“ En tout cas, ne pas se contenter de lister le livrable de fin de phase car effet tunnel garanti

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

36 **Avancement de la production : Points forts et limites**



- Facile à mettre en place et à suivre
- Donne à toute l'équipe projet une vision partagée de l'avancement de la production
- Permet d'identifier rapidement les problèmes et risques de retard



- Vision statique de la production, c'est-à-dire qu'il ne montre pas les impacts potentiels d'un retard sur les autres livrables → il faut utiliser des indicateurs complémentaires
- Mesure globalement assez subjective:
 - L'expérience montre que ce principe d'évaluation subjective est en définitive relativement fiable
 - Quelque soit son degré d'imprécision, cette mesure reflète davantage la réalité du terrain que la mesure de la charge consommée.

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

Les axes de suivi et de contrôle

Mesurer l'avancement projet :
Charges, reste à faire, avancement

38

Mesurer l'avancement : Une réflexion sur le % d'avancement



- “ La tâche est planifiée sur 20 jours
- “ Le consommé est de 17 jours
- “ L'avancement est de 85%



qu'est-ce qui est concrètement réalisé?
que reste-t-il à faire ?
quand penses-tu avoir terminé ?
quels sont les obstacles susceptibles de t'empêcher de finir à cette date ?

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

39

L'avancement du projet

Ne considérez pas que ce qui a été dépensé sur une tâche vaut l'avancement de la tâche

- “ Une tâche terminée doit avoir produit le résultat prévu et non avoir consommé le temps imparti
- “ Déterminer l'avancement d'une tâche consiste à identifier la distance parcourue depuis le début de la tâche jusqu'au produit, ou la distance restant à parcourir jusqu'à la production du produit

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

40

L'avancement physique

L'avancement physique d'une tâche est le rapport entre le travail effectivement réalisé et le travail total à effectuer

$$\frac{\text{Travail réalisé}}{\text{Travail total}}$$

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

41 Mesurer l'avancement : Autres moyens de calculer l'avancement

Avancement calendaire
Rapport du temps déjà écoulé depuis le début de la tâche par la durée totale réévaluée
(représentatif que si ressources constantes)

Technique 0 / 100
Avancement considéré nul tant que la tâche n'est pas terminée et à 100% quand elle est finie

Avancement à dire d'expert
Quel est votre % d'avancement ?
(souvent optimiste)

Technique 0/50/100
L'avancement est enregistré à 50 % quand la tâche est commencée et à 100 % quand elle est finie

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

42 Exemple

“ Quelle est l'avancement de la tâche ci-dessous ?

	Charge initiale	Date de début	Date de fin	Charge	Charge réévaluée	Consommé au 7/11	Reste à faire au 7/11
TOTAL ELABORATION	49	03/11/2008	21/11/2008	3	52	21	31
Conception fonctionnelle, Maquettage	39			3	42	16	26
Analyse gestion du référentiel	10	27/10/2008	01/12/2008	0	10	5	5

	Charge initiale	Date de début	Date de fin	Charge	Charge réévaluée	Consommé au 7/11	Reste à faire au 7/11	% d'avancement	% d'avancement théorique / initial	Écart en jours	% d'écart
TOTAL ELABORATION	49	03/11/2008	21/11/2008	3	52	21	31	40%	100%	-2	-10%
Conception fonctionnelle, Maquettage	39			3	42	16	26	38%	100%	-3	-10%
Analyse gestion du référentiel	10	27/10/2008	01/12/2008	0	10	5	5	50%	100%	0	0%

20/11/2012 Management de Projet - Estimation de charges

Les axes de suivi et de contrôle

Suivi du budget

44 Suivi du budget : Introduction

“ Le budget représente la valorisation financière de l'ensemble des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs (ressources, matériels et logiciels, prestations).

“ Lorsque leur valorisation financière n'est pas disponible, le chef de projet effectue au moins un suivi budgétaire des charges consommées.

“ Objectif :

- ❖ contrôler l'évolution de la consommation budgétaire par rapport au budget de référence
- ❖ détecter les avances ou retards de consommation
- ❖ Estimer le point de sortie

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

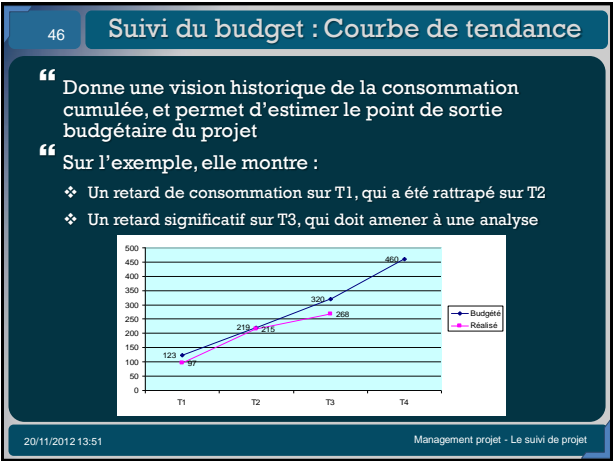
45

Suivi du budget : Exemple de tableau

n°	Activité	T1			T2			T3			T4			Annual			Ecart	Statut
		B	R	% réalisé	B	R	% réalisé	B	R	% réalisé	B	R	% réalisé	B	R	% réalisé		
	1 Gestion de projet	13	15	115%	10	13	130%	11	8	73%	15			40	36	73%		EC
Définition du projet																		
	1 Etude préalable	80	80	79%		20	100%			0%				80	80	100%		T
	2 Réalisation du plan projet	15	20	133%		5	100%			0%				15	20	167%		T
	3 Constitution de l'équipe	10				5	100%			0%				10	5	50%		T
Généralisation																		
	4 Structure du site et des pages Web				15	16	107%							15	16	107%		T
	5 Architecture et infrastructure				15	10	67%							15	10	67%		T
	6 Aspects du site				20	22	110%	5	10	200%				25	32	128%		T
Réalisation du site																		
	4 Ouvrages				5									5	0	0%		F
	5 Intégration statique							30	15	50%				30	15	50%		EC
	6 Intégration dynamique				20	15	75%	30	5	17%	20			70	20	29%		EC
	7 Tests et recette										50					0%		F
Mise en ligne du site																		
	4 Préparation à l'exploitation				5			10	5	50%	20			35	5	14%		EC
	5 Administratif et juridique				1	1	100%	5	3	60%	5			11	4	36%		EC
	6 Lancement et promotion				5	2	40%	5	6	120%	10	7	70%	30	20	67%		EC
TOTAL																		
Moyenne																		
Ecart global																		
Tendance																		

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet



47

Avancement du budget : Points forts et limites

+

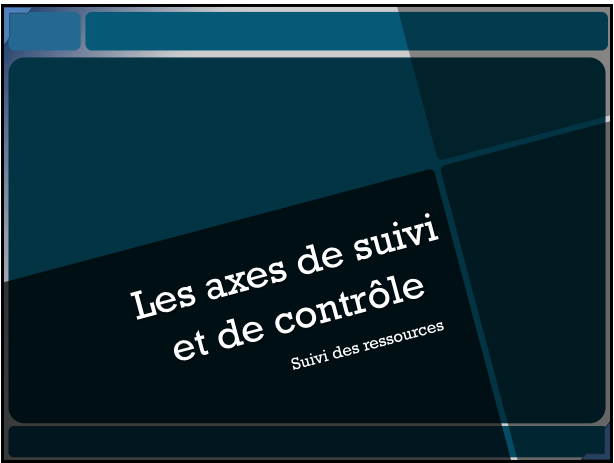
- Donne la vision budgétaire du projet, très appréciée par les décideurs
- Très visuels, le tableau et la courbe permettent d'identifier très vite les écarts
- La courbe de tendance permet d'anticiper les impacts des écarts sur l'économie globale du projet

-

- La fiabilité de cet indicateur repose entièrement et exclusivement sur la fiabilité des imputations et les sources d'erreurs sont multiples (absence ou retard d'imputation, imputation sur une mauvaise activité)
- Une charge de travail récurrente est à prévoir pour gérer chaque mois les temps passés

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet



49 **Suivi des ressources**

“ Objectif :

- ❖ Maintien de la correspondance entre les ressources et les besoins éventuellement ré-évalués.
- ❖ Optimiser l'affectation des ressources
- ❖ Eviter les surcharges trop fréquentes ou les moments d'inactivité

“ Le suivi des ressources passe par la révision éventuelle du taux d'affectation de ressources. Par exemple, si une tâche s'avère plus longue que prévue initialement, une ressource non affectée pendant la période concernée peut alors l'être en renfort.

“ Les outils de suivi des ressources sur le projet sont les plans de charge qui montrent l'affectation des personnes en nombre de jours sur une tâche donnée.

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

Les axes de suivi et de contrôle

Suivi des modifications

51 **Suivi des modifications : Introduction**

“ Difficile, voire impossible, de définir complètement toutes les fonctionnalités du livrable final

Oh, il faudrait juste ajouter...

Les modifications font partie de la vie du projet !

- ➔ Mieux vaut s'y préparer...

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

52 **Suivi des modifications : Principes**

“ La demande de modification

- ❖ Principe: il n'y a pas de petites modifications !
- ❖ Documenter chaque modification même simplement...
- ❖ Comprendre la demande

“ L'évaluation de l'impact dû à la modification

- ❖ Réponse à la requête de modification
 - ◊ Identifier les alternatives
 - ◊ Analyser les alternatives (avantages et inconvénients)
- ❖ Le demandeur (client) choisit la meilleure alternative

```

graph TD
    A[Requête de modification] --> B[Etude d'impact]
    B --> C{Analyse et choix}
    C --> D[Modification approuvée]
    C --> E[Modification refusée]
  
```

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

53

Suivi des modifications : Résultats possibles

“

Réalisable à l'intérieur des Objectifs-Coûts-Délais

“

Modification du triangle Objectifs-Coûts-Délais

❖

Stratégie de « releases » multiples

◊

Initial: 5 fonctionnalités (1, 2, 3, 4, 5)

◊

Modification : + 2 fonctionnalités (6, 7)

◊

V0: fonctionnalités 1, 2, 5, 6

◊

V1: fonctionnalités 1, 2, 3, 5, 6, 7

◊

V2: fonctionnalités 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

❖

Impossible sans changer complètement le projet

◊

Planification et réalisation existantes deviennent obsolètes

◊

Refuser la modification ou terminer le projet

◊

Démarrer un nouveau projet

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

54

Suivi des modifications : Points importants

“

Bien qualifier chaque demande de changement

➤

Documenter toute modification

➤

Considérer chaque modification comme importante, jusqu'à preuve du contraire

“

Suivre de manière spécifique les demandes de changement

➤

état d'avancement, charge de travail

“

Adopter la même procédure pour chaque requête de modification

“

Faire valider l'inclusion de demandes de modification dans le périmètre du projet par le comité de pilotage

“

Informez votre équipe des changements le plus tôt possible.

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

55

La gestion des modifications : Document de suivi

N°	Nature	Description	Type	Emetteur	Date de demande	Date de décision	Date de réponse	Référence	Etat
C1			Evolution						Envis
C2									En arbitrage
C3									En cours
C4									En validation
C5									Clos
C6									Annulé
IMAGERY									

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

56

Conclusion : Les axes du suivi

“

Temps

A suivre

◊

calendrier de livraison

◊

jalons de synchronisation

“

Effort et coût

◊

Comptabilité analytique du projet

◊

engagement, consommation

◊

Coût par achèvement

◊

reste à faire

“

Fournitures

◊

Complétude

◊

Définition

◊

Évolutions

“

Qualité

◊

Niveau de qualité des fournitures

◊

Niveau de qualité des processus

“

Risques

◊

Efficacité des actions de maîtrise

◊

Nouveaux risques

Exemple d'indicateur

•

date de livraison

•

Avancement

•

Coût engagé et consommé

•

Reste à faire et productivité

•

Achèvement des livrables par phases

•

Niveau de couverture fonctionnelle

•

Modèle qualité (Iso xxx,...)

•

Défauts du produit et des processus

•

Probabilités associées à chaque risque

•

Niveau d'exposition au risque

•

Niveau de couverture du projet


20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet

14

57 Exemple : Le projet VNF

“ Gestion des escales des bateaux croisières

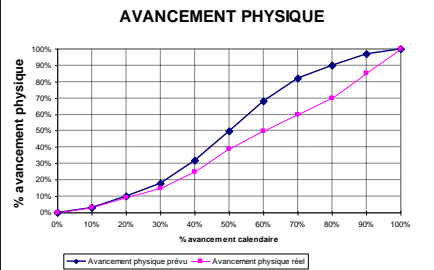


20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

58 LA COURBE EN S

“ Résultats: une courbe le plus souvent en forme de S, d'où son nom

AVANCEMENT PHYSIQUE




20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

Les réunions de suivi


60 Les réunions de suivi : Objectifs

- “ Structurer la circulation de l'information du projet
- “ Rythmer et cadencer le projet
- “ Disposer d'un référentiel de décisions prises, tant au niveau fonctionnel que stratégique
- “ Officialiser le passage des phases et des tâches critiques
- “ Informer par le compte-rendu de réunions l'ensemble des équipes fonctionnelles et de réalisation
- “ Valider l'adhésion des différents acteurs sur la marche à suivre, sur les plannings prévisionnels, ...



20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

61 Réunion de suivi : Informer / s'informer

S'INFORMER  INFORMER


Réunion de suivi et reporting

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

62 Les réunions de suivi

“ L'atteinte des objectifs du suivi de projet se réalise au travers de réunions qui sont de 2 types :

- ❖ Réunions de suivi planifiées avec les différents intervenants du projet
- ❖ Réunions de suivi spécifiques pour la gestion des alertes



20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

63 Les réunions de suivi : Réunions de suivi planifiées

“ Réunions de suivi de projet

- ❖ Avancement des tâches
- ❖ Affectation du travail

“ Réunion d'avancement

- ❖ Avancement de la phase
- ❖ Organisation du projet

“ Réunions décideurs

- ❖ Niveau projet
- ❖ Arbitrage et décisions

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

64 Les réunions de suivi : Réunions de suivi de projet

“ Niveau de l'équipe

“ Fréquence courante : remontée formelle hebdomadaire

“ Matérialisée par la production d'un compte-rendu d'activité qui sert au chef de projet pour la mise à jour du tableau d'avancement du projet (exemple : tâches de la semaine)

“ Objectifs :

- ❖ Suivi et contrôle de l'avancement
- ❖ Information mutuelle
- ❖ Mise en évidence de problèmes
- ❖ Recherche en commun de solutions
- ❖ Maintien du moral et de la pression
- ❖ Appartenance à une équipe
- ❖ Prévention des conflits

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

65 **Les réunions de suivi : Réunions décideur**

“ Public : Chefs de projet (client / fournisseur), décideurs, commercial

“ Exemple : comités de pilotage projet

“ Objectifs :

- ❖ Etat d'avancement
- ❖ Mise en évidence de problèmes
- ❖ Définition des modalités de résolution
- ❖ Organisation interne du projet
- ❖ Point sur les actions engagées

- ❖ A partir de quelle date le système sera-t-il opérationnel ?
- ❖ Doit-on engager de nouvelles dépenses pour tenir l'objectif ?

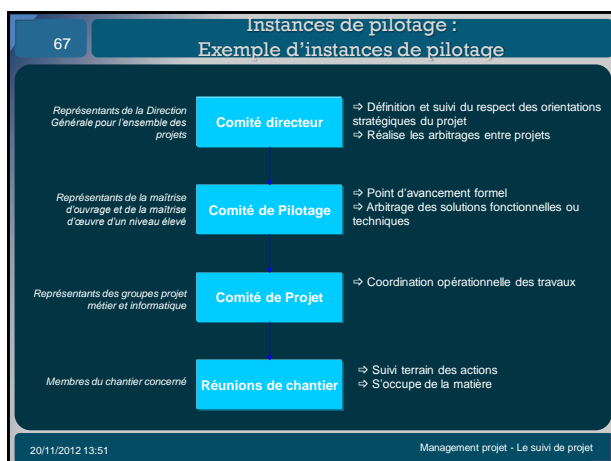
20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

66 **Les réunions de suivi : Organiser les réunions de suivi**

“ Les différentes réunions de suivi doivent être définies en début de projet

“ Leur périmètre, fréquence et acteurs doivent se synchroniser

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet



68 **Principes de fonctionnement**

“ Définir un jour et une heure fixe pour les Comités Opérationnels

“ Se réunir moins longtemps mais plus souvent

“ Réaliser un compte-rendu synthétique mais rapidement remis

“ Utiliser un relevé de décisions avec suivi associé

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

69 **Le compte-rendu de réunion**

“ Le compte-rendu de réunion est :

- ❖ Un outil indispensable de suivi et de coordination
- ❖ La référence d'avancement servant à la mise à jour du planning
- ❖ Le point de départ des actions correctives
- ❖ L'engagement de « Qui fait quoi et pour quand » entre le chef de projet et les équipiers projets

“ Bien souvent, il est aussi le support de la réunion suivante car il permet :

- ❖ De revenir sur les points non clos de la réunion précédente, sans en oublier
- ❖ De donner un cadre à la réunion
- ❖ De passer en revue l'ensemble du projet

“ Doit contenir au minimum un plan d'actions et en fonction des réunions un relevé de décisions

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

70 **Relevé de décisions**

“ Récapitulatif du relevé de décisions précédent


- ❖ S'il s'agit d'une série de réunions, les décisions de la réunion précédentes peuvent être passées en revue, pour mémoire ou pour suivi de l'avancement de leur réalisation.

“ Un relevé de décisions, établi collectivement par l'ensemble des participants, permet de mettre en exergue les décisions essentielles prises au cours des échanges.

“ Le relevé de décisions ne doit pas être uniquement passif: un responsable doit être désigné pour la mise en oeuvre de chacune des actions, avec une date prévisionnelle.

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

71 **Relevé de décision : un exemple**



20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

Les outils

- Rapport d'avancement
- Tableaux de bord
- Réunion de pilotage
- Suivi et contrôle informel
- Processus

73 Collecte de données

- “ De manière informelle
 - ❖ réunion d'avancement
 - ❖ interviews
- “ De manière plus structurée
 - ❖ feuille de temps passés à renseigner systématiquement
 - ❖ directement dans l'outil, module de saisie des temps passés interfacé avec le logiciel de gestion de projet
- “ Le suivi implique la collecte des données relatives aux activités des projets.
- “ Les données devraient être faciles à collecter et facile à comprendre

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

74 Rapports d'avancement

- “ Collecte et diffusion des informations sur l'avancement afin de fournir aux parties prenantes l'information nécessaire
- “ Ce processus englobe :
 - ❖ La situation – à quel point du projet est-on parvenu ?
 - ❖ L'état d'avancement – ce que l'équipe de projet a accompli
 - ❖ Les prévisions – prévoir les situations et l'avancement à venir
- “ Un rapport d'avancement doit en général fournir une information sur le contenu, les délais, les coûts, la qualité, les risques et peut-être les approvisionnements.
- “ Les rapports peuvent être utilisés à l'attention générale ou réservés à quelques-uns.

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

Tableaux de bord

76 Les tableaux de bord : Introduction

- “ Présentation :
 - ❖ Regroupement d'indicateurs de pilotage choisis pour caractériser au mieux l'état du projet
 - ❖ Outil de pilotage
- “ Objectifs :
 - ❖ Traduire les objectifs globaux de l'entreprise et du projet
 - ❖ Construire une trajectoire permettant de les atteindre
 - ❖ Évaluer l'état d'avancement (conformité avec la prévision)
 - ❖ Évaluer les risques et le reste à faire
- “ Réagir rapidement

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

77 **Qualité d'un tableau de bord**

- “ Ciblé → conçu en fonction du destinataire
- “ Utile → répond au besoin
- “ Fiable → régulier, à jour, reflète la réalité
- “ Permet d'engager l'action → concret
- “ Complet → couvre les aspects QCD
- “ Lisible → visuel

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

78 **Tableaux de bords**

- Focaliser l'attention en utilisant :
 - Des pictos
 - Des tendances

Pictos

Tendance

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet

79 **Le TDB du chef de projet**

- “ Son utilité :
 - ❖ Pour détecter d'éventuelles difficultés
 - ❖ Pour prendre les décisions de pilotage
 - ❖ Pour diffuser l'information d'avancement
- “ Préconisations :
 - ❖ il doit être adapté aux caractéristiques du projet.
 - ❖ le degré de formalisation doit être proportionnel à la taille de l'équipe.
 - ❖ la fréquence des mesures est dépendante de la capacité de réaction.

20/11/2012 13:51 Management projet - Le suivi de projet



81

Conclusion

“ Il existe plusieurs axes de suivi pour un projet
“ → Choix des axes à réaliser

“ Utiliser au maximum des documents de mesure de
“ l'avancement physique

“ Toujours proposer des actions de redressement en cas
d'écart

“ Adapter vos suivi et tableaux de bord au contexte du projet
et du destinataire

◊

20/11/2012 13:51

Management projet - Le suivi de projet