

MIAGE M1 FA / FC

Management de projet informatique

Module 5 – Suivre le projet

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

Lancement du projet Suica



Management de Projet : Estimation de charges

24/11/2015

3

Objectif du module Suivi du projet

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

Management projet - Le suivi de projet

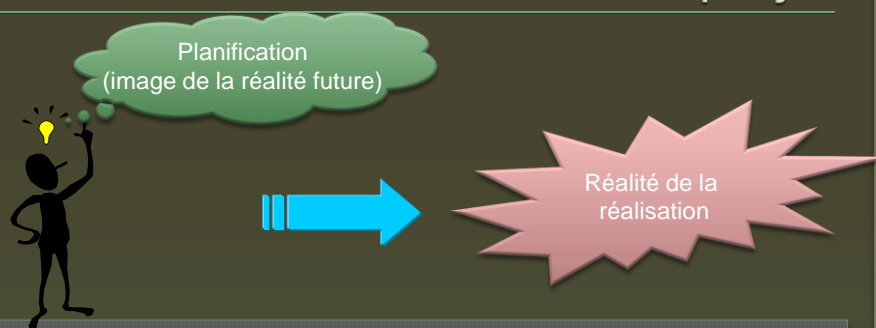
24/11/2015 14:12

4

Introduction au suivi de projet

L'art du chef de projet
Maîtrise du projet
Démarche de suivi et de contrôle

Introduction : l'art du chef de projet



Art du chef de projet pendant la réalisation

- ❑ Décisions et mesures ➔ atteinte objectif (malgré imprévus)
- ❑ Nouvelle planification (planning, budget, ressources, cahier des charges)
- ❑ Anticipation des actions futures

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.



Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

7

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

Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

8

Introduction : Maîtrise du projet



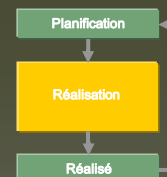
● Maîtriser le projet peut se résumer en ces quelques questions auxquelles le chef de projet doit pouvoir répondre à tout moment :

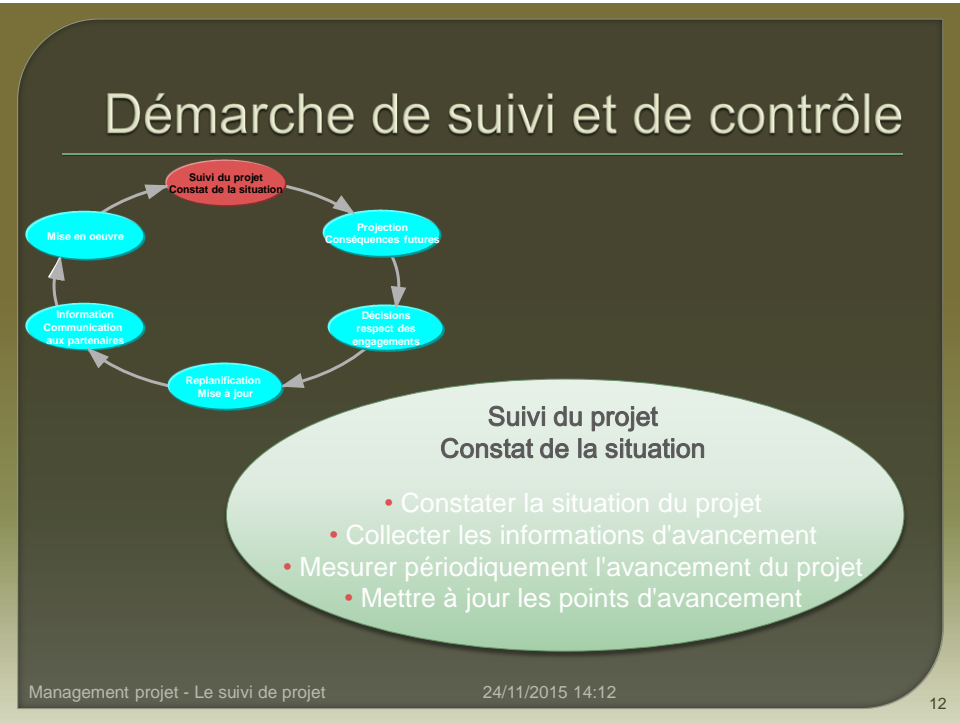
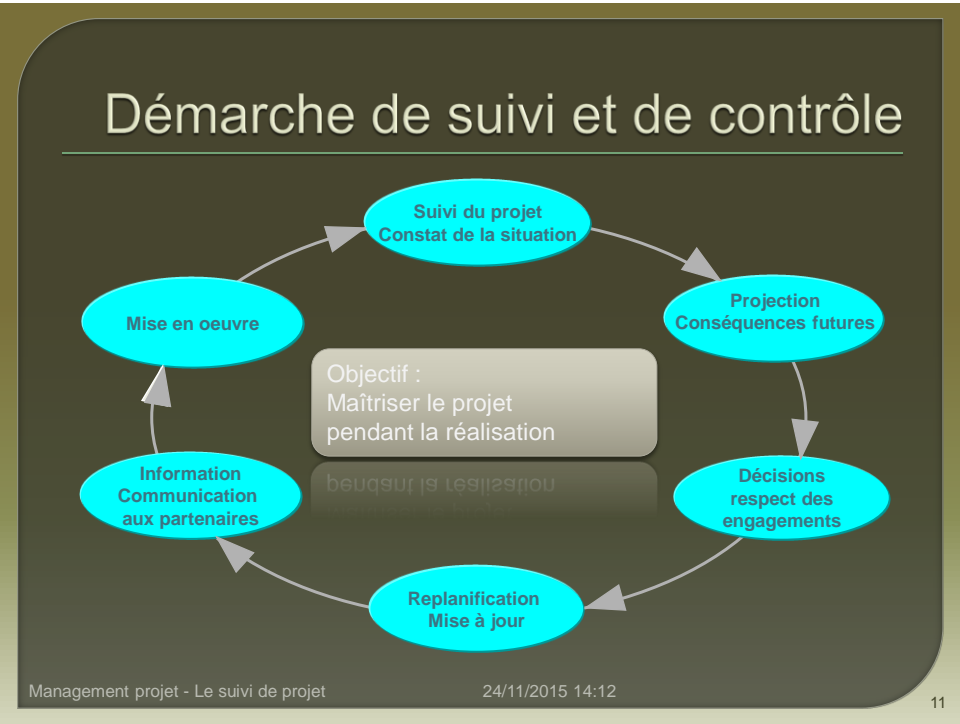
- Ou en suis-je de mon projet ? Quels est l'avancement ?
- Si la tendance actuelle reste stable, quand aurais-je terminé mon projet, et à quel coût ?
- Qu'est-ce qui peut remettre en cause l'avancement de mon projet ? La tendance actuelle ?
- Quelles actions correctives adopte-t-on en cas de dérive du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

Introduction : Suivi et contrôle

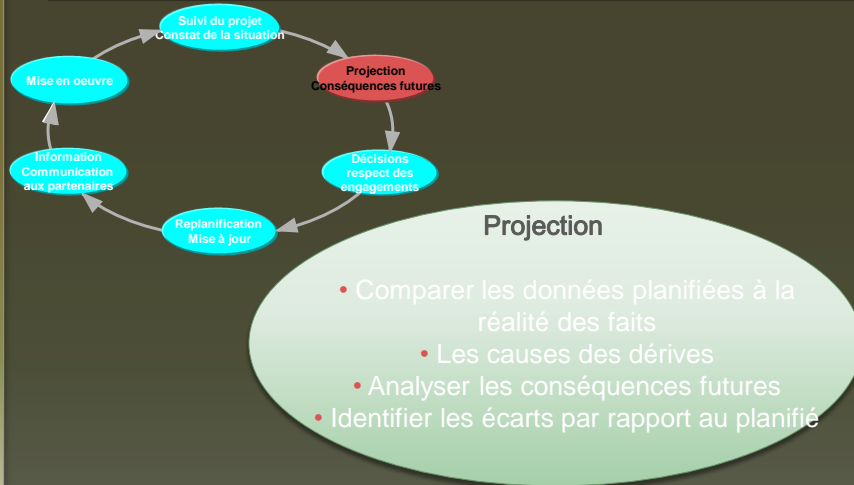
Suivi ➔ où en est le projet ?

- 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





Démarche de suivi et de contrôle

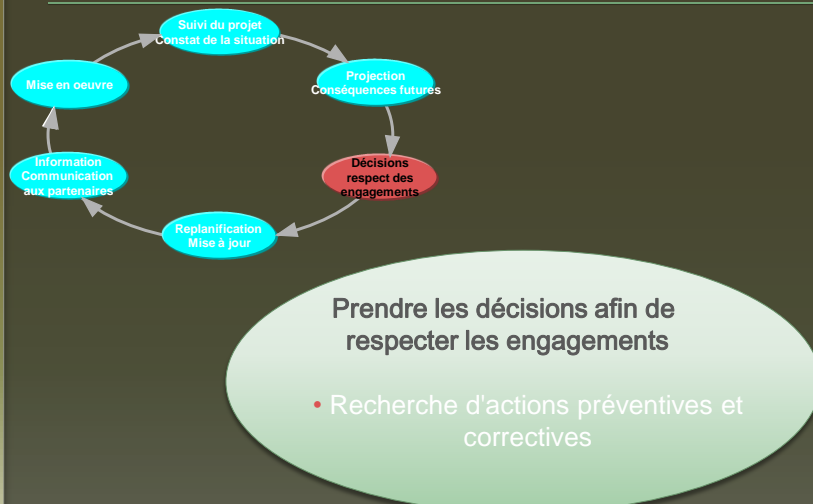


Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

13

Démarche de suivi et de contrôle



Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

14

Introduction : Démarche de suivi et de contrôle

```
graph TD; A([Suivi du projet  
Constat de la situation]) --> B([Projection  
Conséquences futures]); B --> C([Décisions  
respect des engagements]); C --> D([Replanification  
Mise à jour]); D --> E([Mise en oeuvre]); E --> A;
```

Replanification et mise à jour

- Réactualisation du planning, du budget, des charges, ...
- Adaptation du projet en fonction de la situation et du contexte

Management projet - Le suivi de projet 24/11/2015 14:12 15

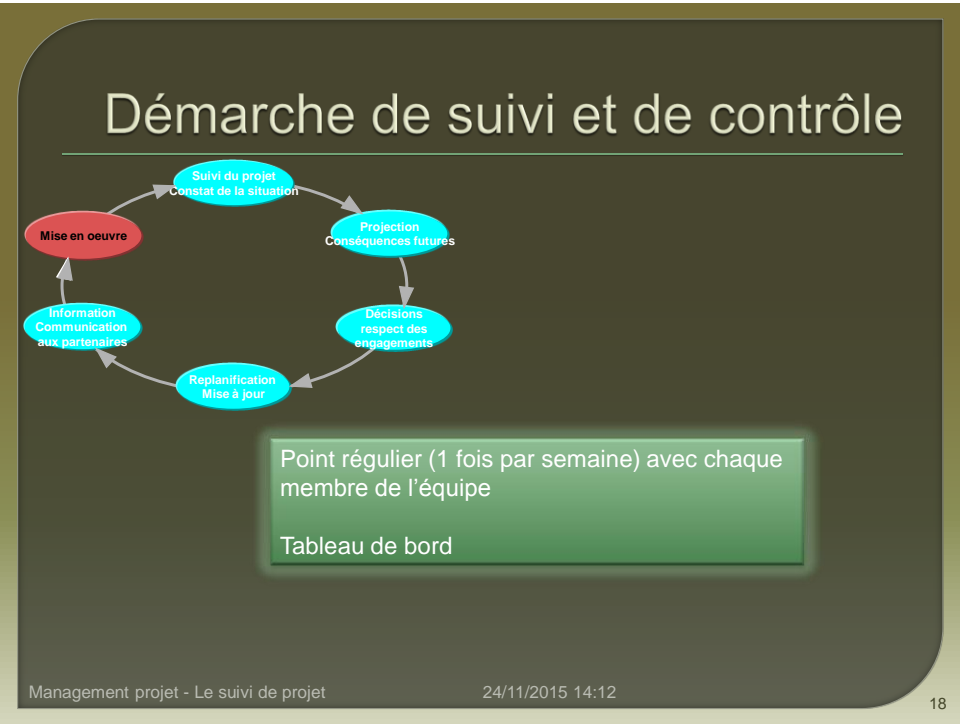
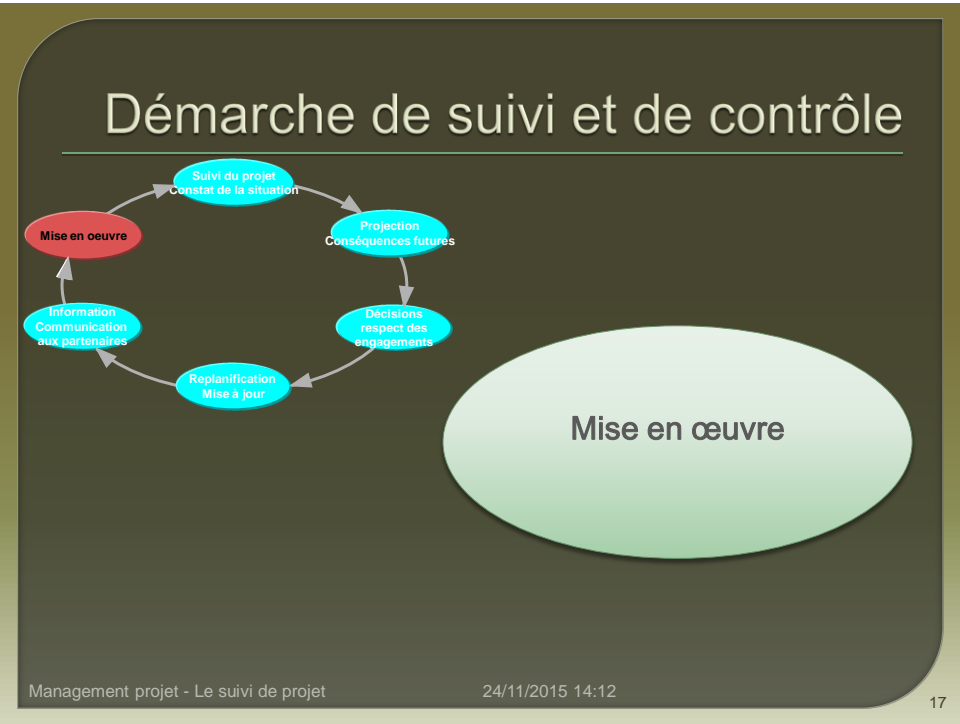
Démarche de suivi et de contrôle

```
graph TD; A([Suivi du projet  
Constat de la situation]) --> B([Projection  
Conséquences futures]); B --> C([Décisions  
respect des engagements]); C --> D([Replanification  
Mise à jour]); D --> E([Mise en oeuvre]); E --> A;
```

Information / communication aux partenaires

- Comité projet
- Comité de pilotage
- Rapport hebdomadaire

Management projet - Le suivi de projet 24/11/2015 14:12 16



Les axes de suivi et de contrôle

Vue d'ensemble
Présentation par axe

Les axes de suivi et de contrôle

L'ensemble du projet doit être suivi et pas seulement les délais et les charges, mais aussi leur emploi

Taches /
Délais

Coûts

Livrables

Ressources

Risques

Périmètre /
changements

Qualité

Les axes de suivi et de contrôle

Suivi des délais :
Taches, délais, charges

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

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

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 »

Suivi charges et délais : tableau de bord

Projet:

<NomProjet>

Responsable du projet:

<NomResponsable>

Date de situation:

<mm/aa>

Nb ressources

5

		Planification					Réestimation			Delta		Avancement	
	Commentaire	Charges planifiées	Date début	Date fin	Consommé	RAF	Charges rées	Date fin rées	Date de fin réelle	Fonction des charges	Fonction de la date de fin	Fonction des charges	Fonction du délai
	<NomProjet>	20	04/08/2005	19/08/2005	10	20	26	19/08/2005	19/08/2005	-6	0	18.0%	0.0%
Nom de la phase		20	04/08/2005	19/08/2005	10	20	26	19/08/2005	19/08/2005	-6	0	60.0%	0.0%
> Nom de l'activité		20	04/08/2005	04/08/2005	4	20	20	04/08/2005	04/08/2005	0	0	20.0%	0.0%
+ Nom de l'activité			19/08/2005	19/08/2005	6	0	6	19/08/2005	19/08/2005	-6	0	100.0%	0.0%
Nom de la phase		0	04/08/2005	04/08/2005	0	0	0	04/08/2005	04/08/2005	0	0	0.0%	0.0%
+ Nom de l'activité			04/08/2005	04/08/2005	0	0	0	04/08/2005	04/08/2005	0	0	0.0%	0.0%
Nom de la phase		0	04/08/2005	04/08/2005	0	0	0	04/08/2005	04/08/2005	0	0	0.0%	0.0%
+ Nom de l'activité			04/08/2005	04/08/2005	0	0	0	04/08/2005	04/08/2005	0	0	0.0%	0.0%
Nom de la phase		0	19/08/2005	19/08/2005	0	0	0	19/08/2005	19/08/2005	0	0	0.0%	0.0%
+ Nom de l'activité			19/08/2005	19/08/2005	0	0	0	19/08/2005	19/08/2005	0	0	0.0%	0.0%
+ Nom de l'activité			19/08/2005	19/08/2005	0	0	0	19/08/2005	19/08/2005	0	0	0.0%	0.0%

Suivi des délais : tableaux de bord

07/11/2008	Charge initiale	Date de début	Date de fin	Surcharge	Charge réestimée	date de fin réestimée	Consommé au 7/11	Reste à Faire au 7/11	% d'avancement	% réestimé / initial	Ecart en jours	% Ecart
TOTAL GENERAL	283	07/10/2008	06/11/2009	0	283	42,5	248,5	15%	100%		-6	-3%
LANCEMENT	13	07/10/2008	27/10/2008	0	13	14,5	2,5	85%	100%		-4	-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%		-3	-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%
PILOTAGE	46	17/10/2008	06/11/2009	0	46	7	39	15%	100%		0	0%

Les axes de suivi et de contrôle

Suivi des jalons

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	Échéance				Avancement	
		Prévue	Reçue	Réelle	Durée restante	Etat	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	Livraisons 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		

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

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

Les axes de suivi et de contrôle

Suivi de la production
Ou
Suivi des livrables

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.

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

#	Libellé du livrable	Responsable	Livraison					Validation				Statut	Etat	Commentaire
			Echéance		Durée restante	Avancement	Prévue	Echéance		Avancement				
			Prévue	Revue				Date révisée	Date constatée					
Définition du projet														
L1	Compte-rendu réunion de lancement	ADR	01/02/04	01/02/04	01/02/04	100%	16/02/04	16/02/04				En validation	OK	
L2	Expression de besoins	SVE	08/02/04	08/02/04	08/02/04	100%	23/02/04	23/02/04				En validation	OK	
L3	Dossier d'opportunité	MDP	08/03/04	15/03/04	15/03/04	100%	23/03/04	30/03/04				En validation	OK	
L4	Etude de faisabilité	MDP	08/04/04	?		60%	23/04/04	?				En cours	?	
L5	Plan projet	ADR	05/05/04	30/04/04		70%	20/05/04	15/06/04				En cours	OK	
L6	Estimation budgétaire	PMI	05/05/04	30/04/04		15%	20/05/04	15/05/04				En cours	W	Retard en cours d'estimation
Conception														
L7	Dossier d'analyse fonctionnelle	SVE	15/06/04	15/06/04		0%	30/06/04	30/06/04				Futur		
L8	Dossier d'infrastructure technique	NGH	30/06/04	30/06/04		0%	15/07/04	15/07/04				Futur		
L9	Plan du site	JTF	15/07/04	15/07/04		0%	30/07/04	30/07/04				Futur		
L10	Templates enSERT	JTF	31/07/04	31/07/04		0%	15/08/04	15/08/04				Futur		

Identification :
n° + libellé

Responsable
en charge du suivi

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

Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

33

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.

Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

34

Les axes de suivi et de contrôle

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

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 ?

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

L'avancement physique

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

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

Technique 0/50/100

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

Exemple

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

	Charge initiale	Date de début	Date de fin	Surcharge	Charge réestimée	Consommé au 7/11	Reste à faire au 7/11			
07/11/2008										
TOTAL ELABORATION	49	03/11/2008	21/11/2008	3	52	21	34			
Conception fonctionnelle, Maquettage	39			3	42	16	28			
Analyse gestion du référentiel	15	27/10/2008	01/12/2008	3	18	8	12			

	Charge initiale	Date de début	Date de fin	Surcharge	Charge réestimée	Consommé au 7/11	Reste à faire au 7/11	% d'avancement	% réestimé / initial	Ecart en jours	% Ecart
07/11/2008											
TOTAL ELABORATION	49	03/11/2008	21/11/2008	3	52	21	34	38%	106%	-3	-6%
Conception fonctionnelle, Maquettage	39			3	42	16	28	36%	108%	-2	
Analyse gestion du référentiel	15	27/10/2008	01/12/2008	3	18	8	12	40%	120%	-2	-11%

Les axes de suivi et de contrôle

Suivi du budget

Suivi du budget : Introduction

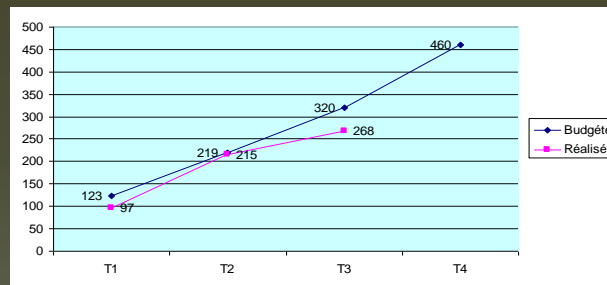
- Le budget représente la valorisation financière de l'ensemble des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs (ressources, matériels et logiciels, prestations).
- Lorsque leur valorisation financière n'est pas disponible, le chef de projet effectue au moins un suivi budgétaire des charges consommées.
- 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

Suivi du budget : Exemple de tableau

A	B	C	D	E	G	H	I	J	K	L
Compte	Poste	Détail	GO PROJET	Projeté total (factures à	Réalisé total (factures	Ecart BT-ET	Janvier		Février	
							Budget	Réel	Budget	Réel
CAPEX	Licence Magento	Licences au démarrage	50 404,20 €	51 500,00 €	51 500,00 €	- €				
CAPEX	Licence Magento	Licence de PEAKS	8 539,30 €	8 600,00 €	8 600,00 €	- €				
CAPEX	Licence Magento	Licence staging	5 112,80 €	5 360,00 €	5 360,00 €	- €				
CAPEX	Intégration CGI	Prestation	427 000,00 €	427 000,00 €	385 250,00 €	41 750,00 €			85 400,00 €	85 400,00 €
CAPEX	Intégration CGI	Delta intégré au budget	50 000,00 €	50 000,00 €	- €	50 000,00 €				
CAPEX	Performics	SEO	19 000,00 €	18 928,00 €	18 928,00 €	- €				
CAPEX	Comscore	Analytics	36 300,00 €	36 300,00 €	23 100,00 €	13 200,00 €				
CAPEX	Fredhopper	Assistance	20 000,00 €	24 999,50 €	19 968,75 €	5 030,75 €			3 625,00 €	3 625,00 €
CAPEX	Qualification Exl	Prestation	168 776,00 €	241 117,00 €	163 247,00 €	77 870,00 €				
CAPEX	Pictime	Réversibilité	19 000,00 €	13 189,55 €	5 711,45 €	7 478,10 €				
CAPEX	Externe	Prestation	60 225,00 €	108 652,00 €	100 074,50 €	8 577,50 €	4 800,00 €	4 800,00 €	8 996,00 €	8 996,00 €
CAPEX	IT	Charge interne	182 290,00 €	202 489,75 €	184 812,85 €	17 676,90 €	8 075,00 €	8 075,00 €	12 469,25 €	12 469,25 €
CAPEX	IT	Contingence	104 664,73 €	354 008,00 €	281 688,00 €	72 320,00 €				
Total CAPEX (100%)			1 151 312,03 €	1 542 143,80 €	1 248 240,55 €	293 903,25 €	12 875,00 €	12 875,00 €	110 490,25 €	110 490,25 €
OPEX	CGI	Maintenance	19 475,00 €	- €	- €	- €		- €		- €
OPEX	Addictoweb	CDN - Coût de setup		8 000,00 €	8 000,00 €	- €		- €		- €
OPEX	Addictoweb	CDN - Coût exploitation mensuel		52 080,00 €	52 080,00 €	- €		- €		- €
OPEX	Addictoweb	CDN - Coût support annuel	69 000,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €	- €		- €		- €
OPEX	Link By Net	Hébergement	159 500,00 €	183 040,13 €	143 314,38 €	39 725,15 €		- €		- €
OPEX	IT	Contingence	24 797,50 €	256 950,50 €	- €	256 950,50 €				

Suivi du budget : Courbe de tendance

- Donne une vision historique de la consommation cumulée, et permet d'estimer le point de sortie budgétaire du projet
- Sur l'exemple, elle montre :
 - Un retard de consommation sur T1, qui a été rattrapé sur T2
 - Un retard significatif sur T3, qui doit amener à une analyse



Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

43

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

Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

44

Les axes de suivi et de contrôle

Suivi des ressources

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.

Les axes de suivi et de contrôle

Suivi des modifications

Suivi des modifications : Introduction

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

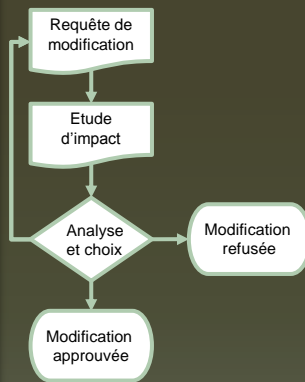


Oh, il faudrait juste ajouter...

Les modifications font partie de la vie du projet !

➔ Mieux vaut s'y préparer...

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

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

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.

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						Emis
C2									En arbitrage
C3									En cours
C4									En validation
C5									Clos
C6									Annulé
#INSERT									

Conclusion : Les axes du suivi

• Temps

- 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

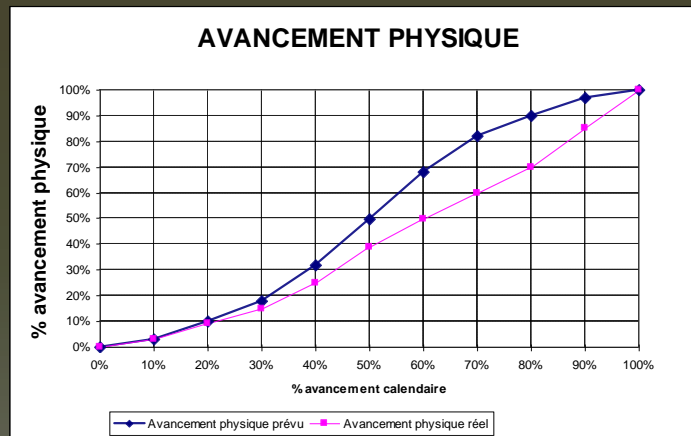
Exemple : Le projet SUICA

• Tableau de bord envisageable



LA COURBE EN S

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



Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

55

Les réunions de suivi

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, ...



Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

57

Réunion de suivi : Informer / s'informer

S'INFORMER



INFORMER

Réunion de suivi et reporting

Management projet - Le suivi de projet

24/11/2015 14:12

58

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

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

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

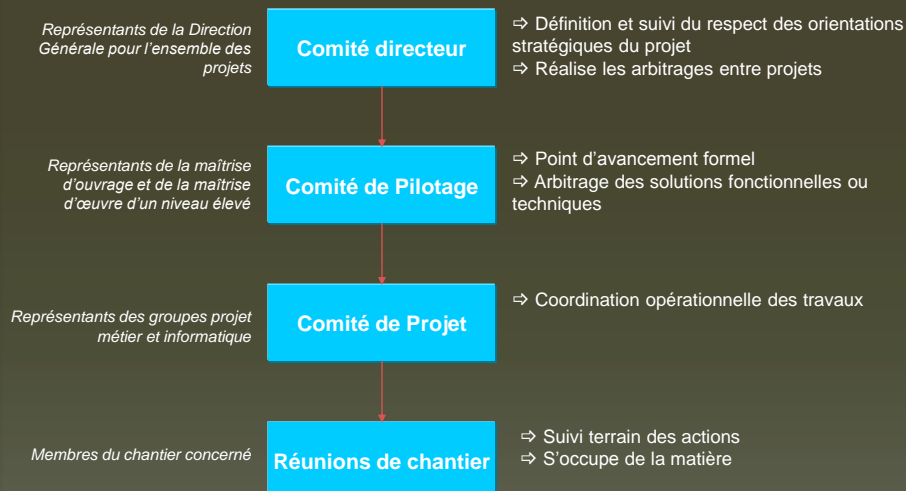
Les réunions de suivi : Réunions décideur

- 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

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

Instances de pilotage : Exemple d'instances de pilotage



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

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

Relevé de décisions

- Récapitulatif du relevé de décisions précédent
- S'il s'agit d'une série de réunions, les décisions de la réunion précédente 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.

Relevé de décision : un exemple



Les outils

Rapport d'avancement
Tableau de bord
Réunion de suivi de projet
Suivi et contrôle informel
Processus

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

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.

Tableaux de bord

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





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

Tableaux de bords

- Focaliser l'attention en utilisant :

- Des pictos
- Des tendances

Pictos	
	
	
	
	
	

Tendance	
	
	
	

Le TDB du chef de projet

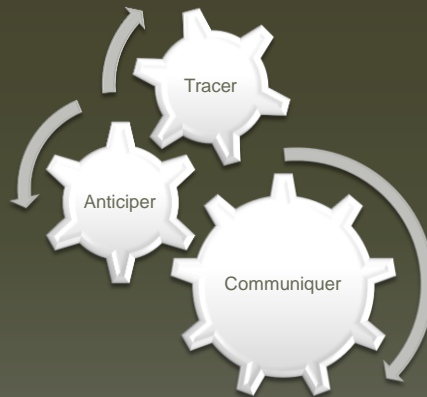
- Son utilité :

- 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.

Conclusion



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