

# **CHAPITRE 5**

# **SURVEILLANCE ET**

# **MAÎTRISE DU**

# **PROJET**

# Sommaire



- **Fixer les indicateurs de performance et mesurer la performance**
- **Maîtriser le changement**
- **Maîtriser l'engagement des parties prenantes**
- **Exercice d'application sur le MVA**

« Un bon plan, violemment exécuté maintenant, est meilleur qu'un plan parfait la semaine prochaine »

**Georges S. Patton**

Afin de parvenir à une surveillance et un maîtrise efficace du projet, il faut être en mesure de fixer et mesurer les indicateurs de performance du projet; ainsi qu'analyser et gérer le changement.

# 1. Fixer les indicateurs de performance et mesurer la performance

5

## Management de projet

- Les indicateurs de performances se retrouvent dans les références de bases du projet.
- Un des outils qui permet mesurer les indicateurs de performance est: "le management de la Valeur Acquise".
- Mesurer, c'est surveiller l'état du projet dans le but de mettre à jour les coûts , les délais du projet et de gérer les modifications affectant la référence de base.
- Les indicateurs de performance dans un projet tournent autour du périmètre, des délais et des coûts.

# ***1. Fixer les indicateurs de performance et mesurer la performance***

*(suite)*

6

**Management de projet**

- Le management de la valeur acquise est une méthode intégrant le périmètre, le délai et les mesures de performance des ressources pour évaluer la performance et l'avancement du projet.
- Au préalable, il faut avoir bien défini la référence de base.
- "les principes de management par la valeur acquise sont applicables à tous projets, quelque soit le secteur".
- Trois valeurs clés sont prises en compte: la valeur planifiée (VP) ou Budget à l'achèvement (BAA); la Valeur acquise (VA); et enfin: le coût réel (CR).

# ***1. Fixer les indicateurs de performance et mesurer la performance***

*(suite)*

7

**Management de projet**

- La VP est le budget autorisé par le travail prévu, les provisions n'étant pas comprises.
- La VA est la mesure du travail effectué exprimé en terme de budget autorisé pour ce travail.
- Le CR est le coût réel encouru par le travail exécuté sur une activité pendant une période de temps spécifique.
- Le management de la valeur acquise permet de déterminer les écarts. Notamment, sur les délais et sur les coûts. Les écarts permettent de déterminer l'état du projet ou sa performance.

# 1. Fixer les indicateurs de performance et mesurer la performance

(suite)

8

Management de projet

- Comment déterminer les écarts? Il existe deux principaux écarts: écart sur les délais (ED) et écart sur les coûts (EC).
- L'ED mesure la performance de l'échéancier. Elle s'exprime comme la différence entre la valeur acquise et la valeur planifiée

$$ED = VA - VP$$

si ED est positif l'échéancier est en avance

si ED est nul les délais sont conformes à l'échéancier

si ED est négatif l'échéancier est en retard

- L'EC est le montant du déficit ou de l'excédant budgétaire à un point donné. Il s'exprime comme la différence entre la valeur acquise et le coût réel.

$$EC = VA - VR$$

si EC est positif les coûts sont inférieurs au coût planifié

si EC est nul les coûts correspondent aux coûts planifiés

si EC est négatif les coûts sont supérieurs aux coûts planifiés



# 1. Fixer les indicateurs de performance et mesurer la performance

(suite)

9

Management de projet

- Les écarts permettent de déterminer l'état du projet ou sa performance: l'indice de performance des délais (IPD) et l'indice de performance des coûts (IPC).

- L'IPD mesure l'efficacité avec laquelle l'équipe projet

gère le temps.

Si  $IPD > 1$  le travail accompli est supérieur au travail prévu

Si  $IPD < 1$  le travail effectué est inférieur au travail prévu

- L'IPC mesure le rendement du coût par rapport au

travail accompli.

Si  $IPC > 1$  le coût est inférieur au rendement prévu à l'instant T

Si  $IPC < 1$  il ya dépassement des coûts

## 2. Analyser et gérer le changement

10

Management de projet

- La gestion de la configuration est un outil utilisé pour gérer les changements apportés à un produit ou un service en cours de production, ainsi que les changements apportés à l'un des documents du projet.
- Les changements peuvent être de nature technique ou administrative.
- La gestion de la configuration permet de :
  - ✓ Contrôler les itérations de produit
  - ✓ S'assurer que les spécifications de produit sont à jour
  - ✓ Contrôler les étapes de revue et d'approbation des prototypes, standards de tests, dessins et plans.

### *Maîtriser le changement*

11

Management de projet

- Le système de gestion de la configuration est une ensemble de procédure utilisées pour faire le suivi des artéfacts du projet, mais aussi maîtriser les changements.
- Maîtriser les changements est le processus qui consiste à passer en revue toutes les demandes de changement, à approuver les changements, à gérer les changements apportés aux livrables, aux documents du projet et au plan de management du projet mais aussi à communiquer les décisions.
- Ce processus passe en revue toutes les demandes de changement concernant les documents du projet, les livrables ou le plan de management du projet et détermine la réponse à donner à ces demandes.

### *Maîtriser le changement*

12

*Management de projet*

- L'intérêt principal de ce processus est qu'il permet de considérer les changements documentés au sein du projet de manière intégrée.
- tout en gérant le risque global du projet, qui est souvent la résultante de changements ayant été intégrés sans tenir compte des plans ou des objectifs globaux du projet

### *Maîtriser le changement*

13

Management de projet

- La maîtrise du changement passe par:
  1. Identification des changements. Identifier et sélectionner un changement pour les processus ou les documents du projet.
  2. Documentation des changements. Documenter le changement dans une demande de changement appropriée.
  3. Définition des changements. Passer en revue les changements, approuver, rejeter, reporter ou prendre toute autre décision concernant des changements à apporter aux documents, livrables ou références de base du projet.
  4. Suivi des changements. Vérifier que les changements sont enregistrés, évalués, approuvés, suivis et leurs résultats finaux communiqués aux parties prenantes.

### *La maîtrise de l'engagement des parties prenantes*

14

*Management de projet*

- Il s'agit de suivre les relations avec les parties prenantes du projet et à adapter les stratégies afin d'encourager leur engagement suite au changement des plans et des stratégies d'engagement.
- L'intérêt principal de ce processus est qu'il permet de maintenir ou de renforcer l'efficiencia et l'efficacité des activités d'engagement des parties prenantes au fur et à mesure que le projet et son environnement évoluent. Ce processus est exécuté tout au long du projet.

### *La maîtrise de l'engagement des parties prenantes (suite)*

15

*Management de projet*

- L'engagement réussie des parties prenantes est possible par l'utilisation des techniques comme:
- Le vote,
- Le retour d'information;
- Les présentations,
- Les compétences interpersonnelles et d'équipe (l'écoute active, la conscience culturelle, le networking, le leadership, la conscience politique).
- L'analyse des causes originelles
- ...

## APPLICATION

16

Management de projet

*Le comité d'organisation du stage international de Nanbudo saison 10 de la Fédération Camerounaise de Nanbudo tient ses assises en ce moment. L'objectif principal est d'organiser l'examen de passage en grade des ceintures noire et des ceinture noire 1ère Dan.*

*Le projet a été initié depuis le 15 janvier 2020. Quatre livrables principaux ont été identifiés. Chacun Le livrable 1 a une valeur de 5 000 000 Ffa, Le livrable 2 5 000 000 Fcfa, le livrable 3 5 000 000 Fcfa et le livrable 4 5 000 000 Fcfa.*

*Chacun de ses livrables devait se faire en un mois et successivement. Le projet a commencé le 15 juin 2020 et doit s'achever le 15 septembre 2020 par la célébration des passages de grades. Vous recevez le statut du projet au 10 août 2020.*



## APPLICATION (suite)

17

Management de projet

Livrable	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020	Septembre 2020	Statut en août 2020
L1	_____				Réalisé à 100% dépensé 5 000 000
L2		_____			Réalisé 100% dépensé 6 000 000
L3			_____		Réalisé 50% dépensé 3 000 000
L4					Pas encore commencé

# APPLICATION

18

Management de projet

- 1- Dites en quoi consiste la surveillance du projet.**
- 2- Calculer et interpréter : VA, VP, EC, ED, IPC, IPD, BAA, CFE, CEA**
- 3- A l'issue de la surveillance maîtrise, comment le chef de ce projet pourra-t-il initier des changements sur ce projet pour implémenter les actions correctives ?**
- 4- Les parties prenantes de ce projet ont été identifiés. Pourquoi est-il important de maîtriser leur engagement ? comment pouvez y parvenir ?**
- 5- Est-il possible de modifier les références de bases du projet? Comment y parvenir?**