

MNG3116 – Agilité et outils de gestion de projet

Module 4 - Suivi et clôture d'un projet

Séance 11 – Reddition de compte et bilan

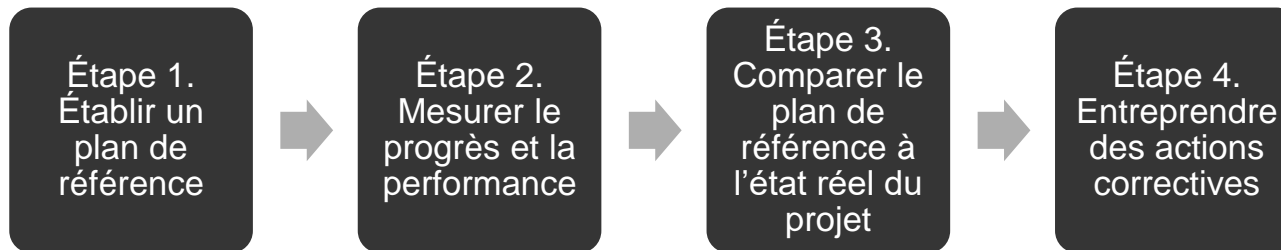
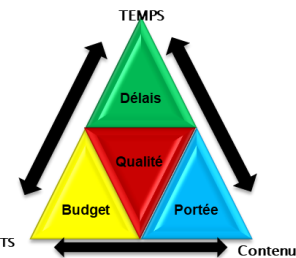


Agenda

- Reddition de comptes
 - **Introduction**
 - Les différents niveaux de reddition de compte
 - Les critiques
 - Le Comité directeur
 - Exemples de rapports/gabarits
- Processus de clôture d'un projet
 - Introduction
 - Actions majeures à prévoir
 - La fermeture avec les parties prenantes
 - Registre organisationnel leçons apprises

Introduction - Processus de contrôle du projet

Mode traditionnel



Comparer la **performance réelle** du projet au plan de référence (i.e.: au **planifié = Baseline /Base de référence/Plan de référence**)

Ce processus inclut:

- Identifier les **nouveaux risques** et **analyser/suivre/surveiller** les risques existants.
- Procurer les **informations** requises pour les **rapports d'avancement** et prévisions
- Fournir **prévisions** pour mise à jour coûts et échéancier

But: Identifier les secteurs pouvant nécessiter une attention particulière

• Objectifs

- Vérifier si l'exécution des travaux se déroule selon le plan.
- Avec les données de suivi, déterminer si la situation est sous contrôle!

• Répondre à ces 3 principales questions:

- Qu'aurions-nous dû avoir fait à la date de contrôle?
- Qu'avons-nous réellement fait à cette date?
- Combien nous a coûté le travail réalisé à cette date?



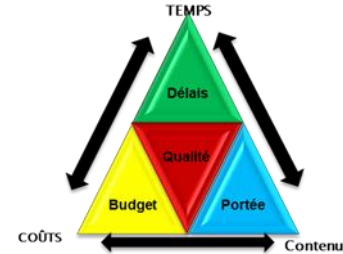
Introduction - Besoins d'évaluation d'avancement en projet

Faire un état d'avancement de projet pour un projet agile....
Qu'est-ce que c'est pour vous?

- Quelle est la place du triangle ?

- Quels sont les besoins ?

- Destiné à qui?
- Indicateurs (KPI – Key performance indicator)?
- Fréquence?
- Format unique? Un seul type de rapport d'avancement dans un projet?





Agenda

- Reddition de comptes
 - Introduction
 - **Les différents niveaux de reddition de compte**
 - Les critiques
 - Le Comité directeur
 - Exemples de rapports/gabarits
- Processus de clôture d'un projet
 - Introduction
 - Actions majeures à prévoir
 - La fermeture avec les parties prenantes
 - Registre organisationnel leçons apprises



Les différents niveaux de reddition de compte





La reddition de compte pour un sprint

- Suivi/synchronisation quotidien par équipe (Mêlées quotidiennes)
- Si plusieurs équipes - Suivi/synchronisation multi équipes via un Scrum de Scrum (i.e.: Mêles quotidiennes inter-équipes)
- Les tâches du sprint restent interne à l'équipe
- Auto organisation/gestion de l'équipe - utilisation des métriques disponible



Suivi	Outil/processus
Coût	Feuilles de temps
Cédule	Basé sur la durée du sprint (backlog du sprint)
Portée	Graphique d'avancement de sprint et backlog du sprint - tâches
Qualité	Définition de fini (backlog de produit)
Risque	Visibilité quotidienne lors des mêlées
Équipe	Visibilité quotidienne lors des mêlées et utilisation d'outils collaboratifs

La reddition de compte pour le sprint

Itération
(sprint)

- Suivi/synchronisation quotidien par équipe (Mêlées quotidiennes)
- Si plusieurs équipes - Suivi/synchronisation multi équipes via un Scrum de Scrum (i.e.: Mêles quotidiennes inter-équipes)
- Les tâches du sprint restent interne à l'équipe
- Auto organisation/gestion de l'équipe - utilisation des métriques disponibles
 - Que contient le backlog de sprint de l'équipe en terme d'information ?
 - ☐ Liste des stories et/ou stories avec tâches à réaliser pour le sprint?
 - ☐ Évaluation en nombre de point de chaque story?
 - ☐ Évaluation en nombre d'heures de chaque tâche?
 - ☐ Registre des heures travaillées planifiées des coéquipiers?
 - ☐ Registre des heures travaillées réellement par les coéquipiers?
 - ☐ Humeur (Mood) des coéquipiers?
 - ☐ Autre information?
 - Quelle information est mise à jour sur une base journalière, à chaque mêlée quotidienne?
 - ☐ Donc quelle information (ou métrique) d'intérêt pouvons-nous suivre sur une base Journalière
 - ☐ Comment pouvons-nous présenter cet indicateur et son suivi efficacement?



Nb Stories
finies/jr

Nb tâches
finies /jr

Nb points
réalisés/jr

Indicateur - KPI

Mood
coéquipiers
/jr

Nb heures
travaillées/jr

Graphiques:
Burndown chart
Burnup Chart
Sunset Graph,
etc..

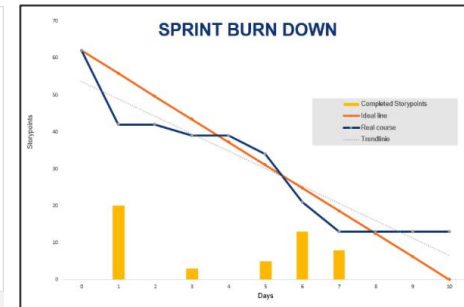
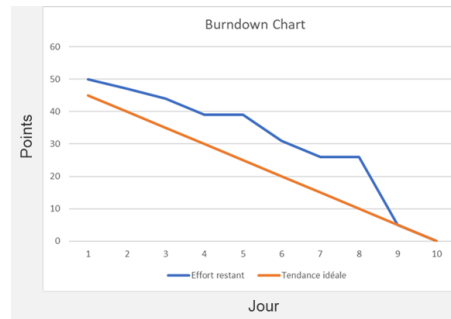
La reddition de compte pour le sprint

Itération
(sprint)

Suivi de l'avancement du sprint

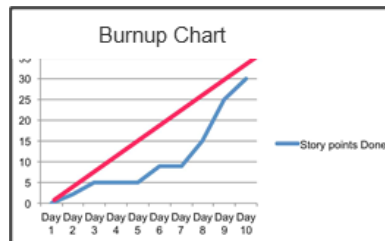
• Burndown chart de sprint

- **Unités** (base journalière)
 - Heures restant à faire (tâches mesurées en heures) OU
 - Heures restant à faire (heures planifiées pour le sprint) OU
 - Nombres de tâches à faire OU
 - Total des points des stories à faire



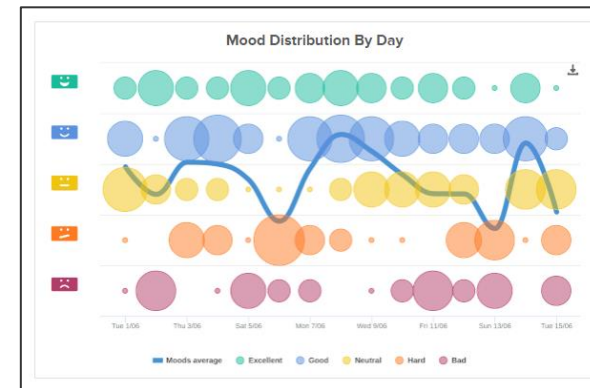
• Burnup chart de sprint

- **Unités** (base journalière)
 - Nombre de tâches Finies OU
 - Total des points des stories Finies



• Suivi de l'humeur

- **Unités** (base journalière)
 - L'humeur de chaque coéquipier, collectée tous les soirs, en quittant le travail



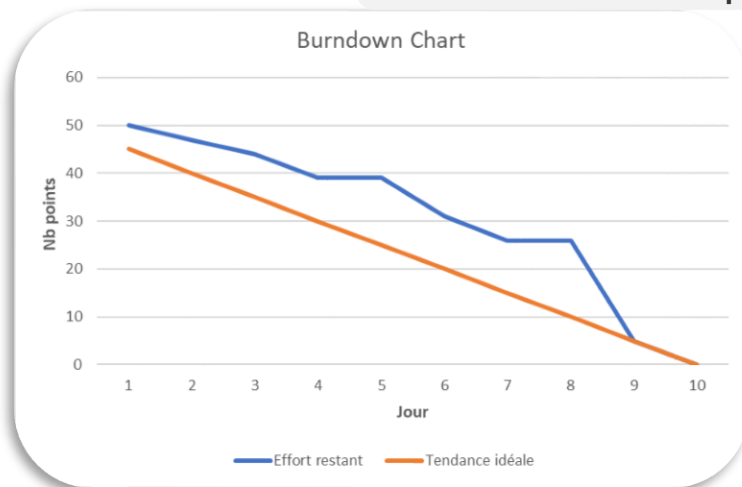
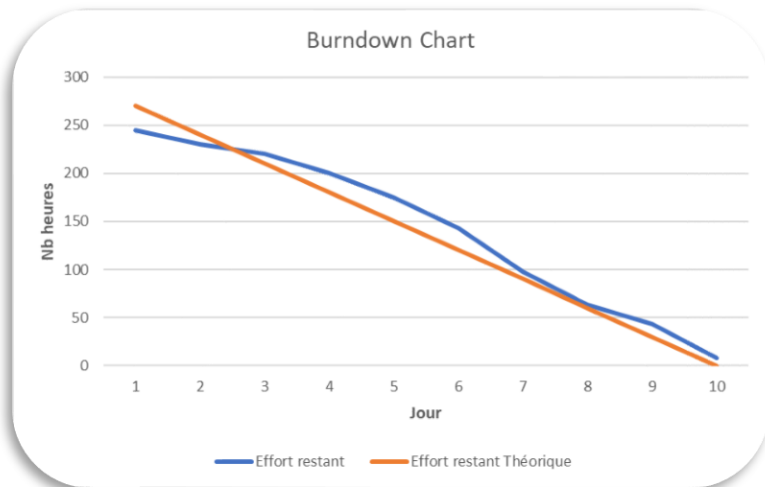
Team mood.com

Graphiques d'avancement du sprint (Burndown chart)

Itération
(sprint)

- Indique la progression de l'équipe en terme de reste à faire en heures ou en points
- Permet à l'équipe de suivre le déroulement de leur sprint au niveau des heures ou du pointage réalisé (Stories finies - DoD)

On pourrait aussi suivre le sprint au niveau du nombre de tâches réalisées versus le nombre total pour le sprint





La reddition de compte pour la Release

Release

- Suivi/synchronisation à la fin de chacun des sprints
- Consolidation des informations pertinentes peuvent être fournies dans un rapport de sprint

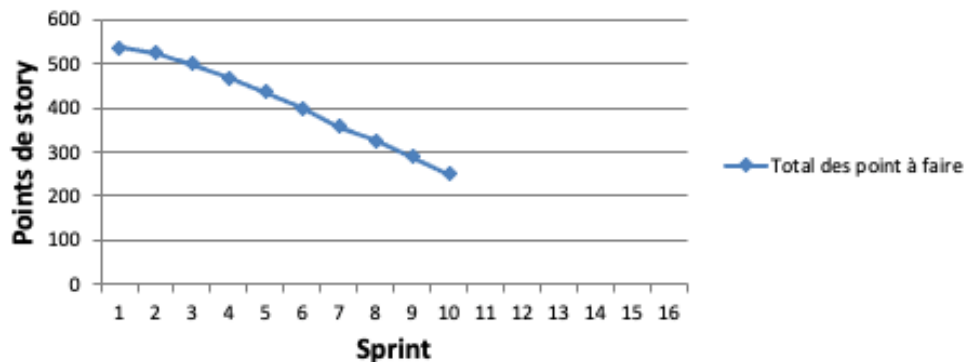
Suivi	Outil/processus
Coût	Feuilles de temps et analyse valeur acquise
Cédule	Plan de la Release
Portée	Graphique d'avancement de release, Backlog de produit, graphique de Sunset
Qualité	Définition de Fini (backlog de produit), Revue de sprint, rapport d'anomalies
Risque	Registre des risques
Équipe	Rétrospective, vélocité

Graphiques d'avancement de la Release

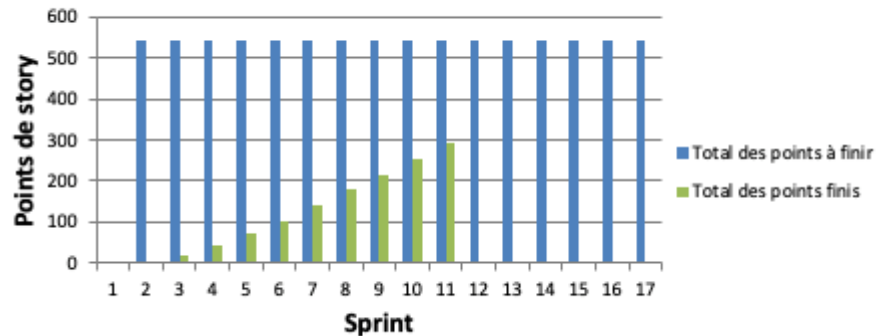
Release

- Démontre la progression de l'équipe sprint par sprint. Lequel de ces graphiques préférez-vous?

Burndown de version



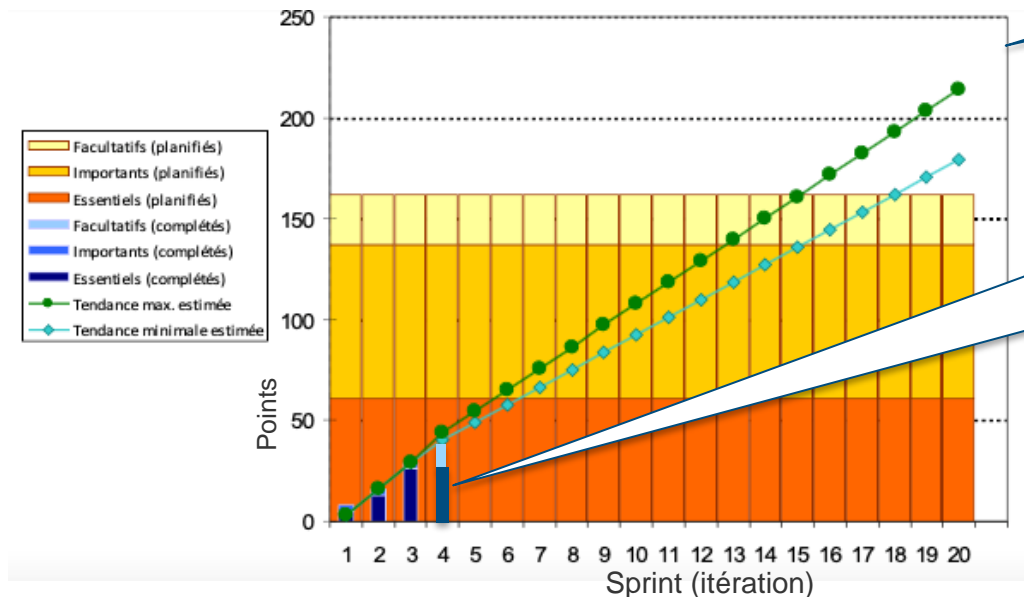
Burnup de version



Graphiques Sunset - Release

Release

- Ce graphique utilise la notion d'Essentiel, Important, Facultatif
- Prédit la partie de la portée qui sera livrée si la « tendance se maintient »



Que pouvons-nous constater?

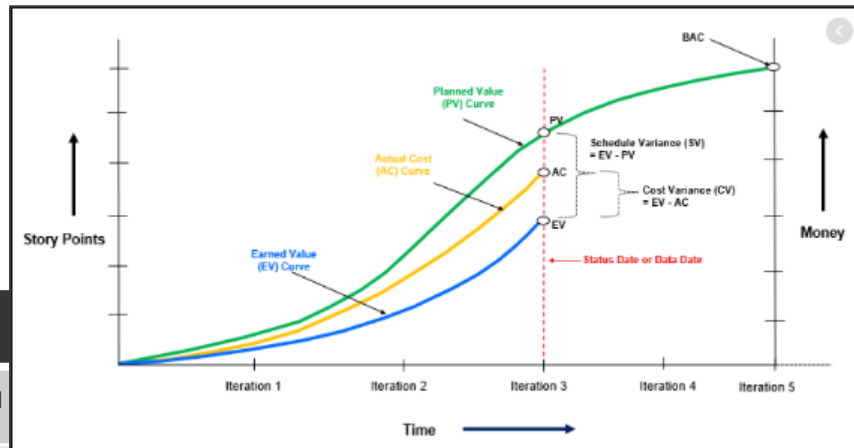
Si le sprint 4 présente ce résultats.
Qu'est-ce que cela signifie?

Analyse de la valeur acquise (EVM - Earned value management)

Release

- À la fin de chaque sprint on peut calculer ce qui suit

Formule	Description
$PPC = \text{\#sprints complétés} / \text{\#sprints}$	% Avancement prévu
$APC = \text{total points TERMINÉ} / \text{total points}$	% Avancement actuel
$PV = PPC * \text{Budget}$	Valeur planifiée (Planned Value)
$EV = APC * \text{Budget}$	Valeur acquise (Earned Value)
$CPI = \text{Earned Value (EV)} / \text{Actuel Cost (AC)}$	Indice de performance des coûts
$SPI = \text{Earned Value (EV)} / \text{Planned Value (PV)}$	Indice de performance des délais



Donc on peut suivre l'évolution de la valeur acquise



La reddition de compte pour le projet

Projet

On a pu constater dans les diapos précédentes que chaque niveau (sprint/release) possède ses métriques et outils

Traitons maintenant de la reddition de compte au niveau du projet



La reddition de comptes de projet

Projet

Gestion de projets traditionnelle

- La reddition de comptes est la seule façon pour les clients et le promoteur de savoir comment le projet avance.
- **Le Chef de projets est habituellement le seul membre de l'équipe à se présenter à ces rencontres**

Gestion de projets agile

- La reddition de comptes est **réalisée en partie pendant la Revue**. En dehors de cette cérémonie, elle n'est pas prévue dans les différentes pratiques Agiles.
 - La formule peut varier selon les besoins du projet et la culture organisationnelle (présences, fréquences, etc.)
- ❖ ***L'usage de rencontres de reddition de comptes plus traditionnelles dépend de la culture de l'organisation. On les voit encore beaucoup dans les grandes organisations, même quand elles se disent Agiles.***



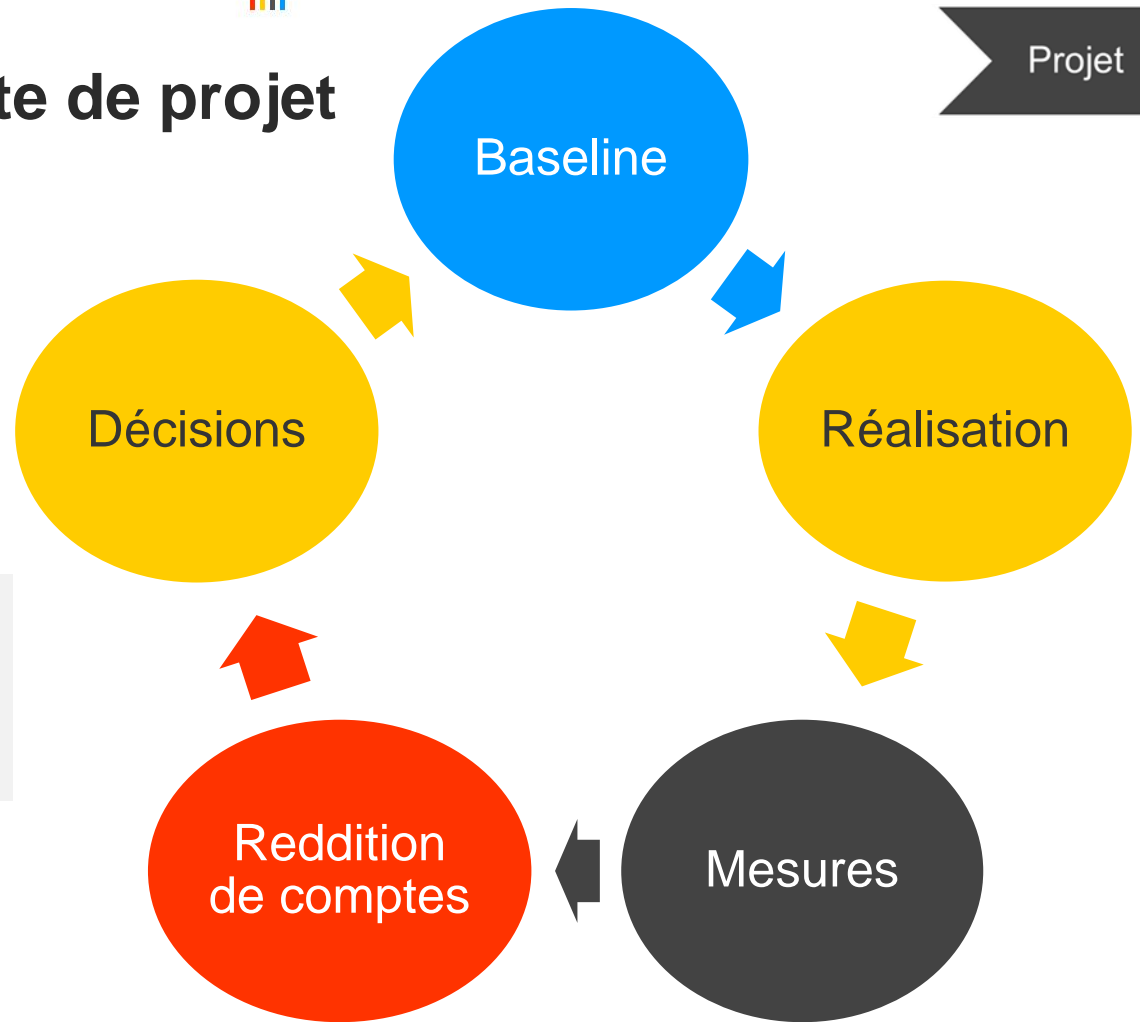
La reddition de compte de projet

À quoi sert-elle?

- Tenir informé le client / comité directeur des faits saillants et de l'évolution du projet
- Démontrer que les activités pour lesquelles le projet est financé ont bel et bien eues lieu selon les variables initiales (coûts, échéancier, portée)
- Démontrer que le projet fait l'objet d'une saine gestion.
- **Offrir une opportunité au chef de projet d'aller:**
 - Positionner les enjeux
 - Requérir de l'aide
 - Obtenir des orientations / décisions

La reddition de compte de projet

Projet



Ce cycle est plus ou moins rapide et fréquent selon le type de projet et de pratique de gestion de projets



La reddition de compte de projet

Indicateurs habituellement présentés dans un tableau de bord

- Coûts
 - Coûts estimés : ce qu'on pense que le projet va coûter en début de projet
 - Coûts réels : dépenses réelles
 - Coûts projetés : ce qu'on pense que le projet va coûter pour compléter le projet selon la portée
- Efforts
 - Efforts estimés : ce qu'on pense que le projet va demander comme efforts en début de projet
 - Efforts réels : efforts réels
 - Efforts projetés : ce qu'on pense que le projet va demander comme efforts pour compléter le projet selon la portée



La reddition de compte de projet

Indicateurs habituellement présentés dans un tableau de bord (suite)

- Qualité
 - Niveau planifié
 - Niveau atteint
- Risques
 - État des risques et mitigation requise
 - Problèmes et enjeux : actions requises / décisions
- Demandes de changement
 - Nouvelles demandes : raisons, recommandations, estimations des impacts sur les variables initiales
 - État de situation sur les demandes en cours de traitement
- État de situation des ressources humaines



La reddition de compte de projet en mode Agile

- Projet de moins de 6 mois
 - Suivi à la semaine ou aux 2 semaines maximum
- Projet de plus de 6 mois
 - En fonction de la santé du projet: suivis au mois ou au trimestre
- ❖ Indicateurs de suivis basés sur les tableaux de bord traditionnels et sur la culture de l'organisation



La reddition de compte de projet en mode agile

- Une des **difficultés** avec le rapport d'avancement en agilité réside dans la capacité de l'équipe à **prévoir la terminaison du projet**.
- Le fonctionnement par **unité livrée (ex.: fonctionnalité)** plutôt que par avancement de la planification permet une **réelle visibilité de l'avancement**.
- Une fois que l'équipe a une **vélocité fiable et constante**, il devient aisé de **définir la date de terminaison** du projet.



La reddition de compte de projet en mode agile

Au fur et à mesure des Sprints et des priorisations/estimations du Backlog, la date se précise et est communiquée avec **transparence** par l'équipe.

Exemple :

- L'équipe réalise une moyenne de 50 points par Sprint
- Il reste 500 points dans le backlog pour compléter
- Dans 10 Sprints, la solution sera livrée



La reddition de compte de projet - Défis

Les différents indicateurs sont souvent insuffisants pour fournir l'état de situation pour le client et/ou le comité directeur

Quelques solutions envisageables

- Rencontres régulières de suivi de projet: dépend du type de projet.
 - **En Agilité, les Revues font office de suivis réguliers**
- Envoi d'un livrable tel que le tableau de bord
 - **Moins privilégié en Agile car on préfère les rencontres face à face et moins de documentation**
- Utilisation d'un mode hybride



Agenda

- Reddition de comptes
 - Introduction
 - Les différents niveaux de reddition de compte
 - **Les critiques**
 - Le Comité directeur
 - Exemples de rapports/gabarits
- Processus de clôture d'un projet
 - Introduction
 - Actions majeures à prévoir
 - La fermeture avec les parties prenantes
 - Registre organisationnel leçons apprises



Les critiques contre la reddition de compte

1. L'équipe et/ou le chef de projet passent beaucoup de temps à préparer la reddition de compte

- En effet:
 - Il faut **transformer l'information** de suivi du projet en information apte à la prise de décisions de gestion : **compréhensible** et **utilisable**
 - On fait travailler des gens pour que l'information présentée soit la plus pertinente possible
 - On essaie de tout dire en 1h : trop d'information, dispersée



Les critiques contre la reddition de compte

2. Il faut du temps pour développer une relation de confiance entre le Comité directeur/Client et le chef de projet/l'équipe

- En effet:
 - Il faut développer un **langage commun**
 - Les personnes présentes à la rencontre **veulent parfois devenir des experts du projet**
 - Si les personnes autour de la table n'ont pas le **courage managérial** ou le **pouvoir pour prendre des décisions**, on perd notre temps
 - Si le chef de projet/l'équipe n'est pas **transparente**, les personnes qui doivent prendre des décisions peuvent être plus hésitantes à prendre des décisions



Agenda

- Le travail individuel
- Reddition de comptes
 - Introduction
 - Les différents niveaux de reddition de compte
 - Les critiques
 - **Le Comité directeur**
 - Exemples de rapports/gabarits
- Processus de clôture d'un projet
 - Introduction
 - Actions majeures à prévoir
 - La fermeture avec les parties prenantes
 - Registre organisationnel leçons apprises



Le Comité directeur

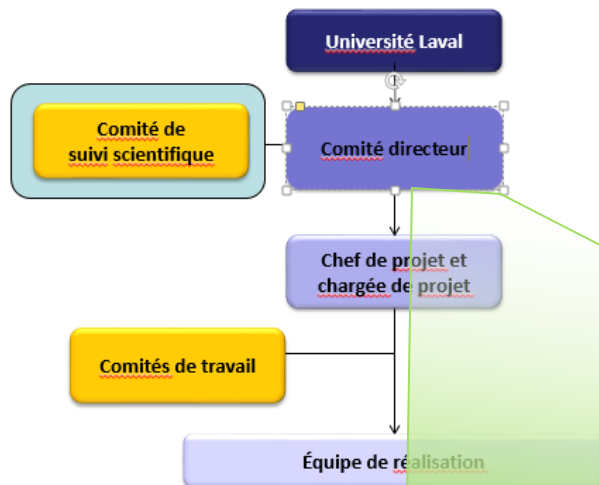
- Il est délégué par le client pour prendre les décisions et suivre le projet

Bonnes pratiques

- **Impliquez**-vous dans la constitution du Comité directeur
- Assurez-vous d'avoir les **bonnes personnes** autour de la table
 - Elles vous **aident** dans la gestion des parties prenantes
 - Elles ont suffisamment de **pouvoir** pour prendre des décisions ou aller vous trouver des réponses rapidement et relativement facilement
 - Elles **souhaitent le succès du projet** autant que vous
- Lors de la première rencontre
 - **Validez** les **indicateurs** qui intéressent les personnes présentes
 - Assurez-vous que tout le monde **comprend le mandat** et les **responsabilités du comité**
- Faites du **comité** votre **principal allié**, quand ça va bien, et quand ça va mal

***Communiquez avec les membres du comité entre les rencontres
Préparez les membres du comité (en particulier les influents) avant les rencontres du comité***

Le Comité directeur - exemple



- Assure le **suivi et l'encadrement** des **projets** du **programme** en fonction des orientations de l'organisation quant à la portée, aux coûts et à l'échéancier approuvés
- Constitue la principale instance pour **prendre les décisions** concernant les projets

Promoteur ou client

Représentant(s) des parties prenantes clés

Représentant(s) des experts (ex. architecte de solution, designer, etc.)

Chef de projet et autres membres de l'équipe

Autres invités au besoin

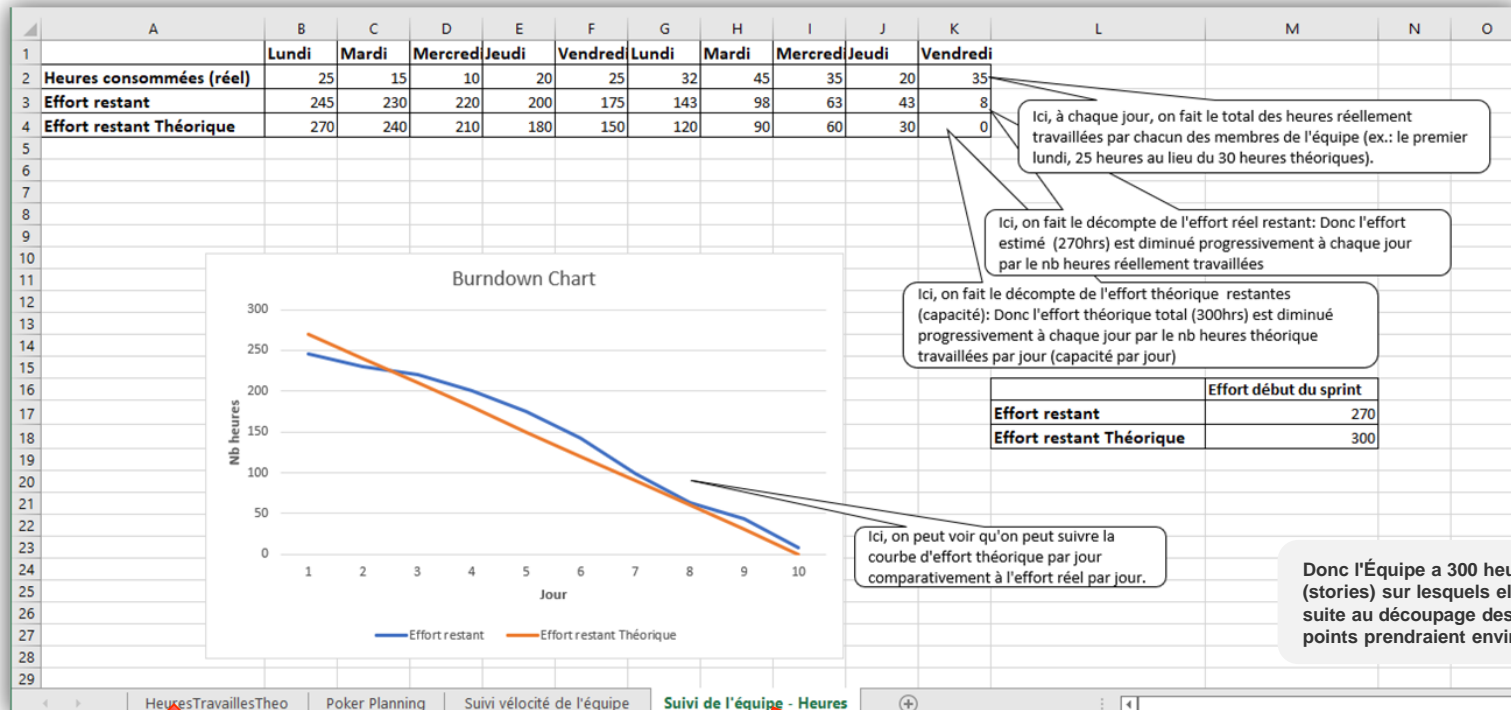


Agenda

- Le travail individuel
- Reddition de comptes
 - Introduction
 - Les différents niveaux de reddition de compte
 - Les critiques
 - Le Comité directeur
 - **Exemples de rapports/gabarits**
- Processus de clôture d'un projet
 - Introduction
 - Actions majeures à prévoir
 - La fermeture avec les parties prenantes
 - Registre organisationnel leçons apprises

Gabarit pour le suivi d'un sprint - Heures

Itération
(sprint)



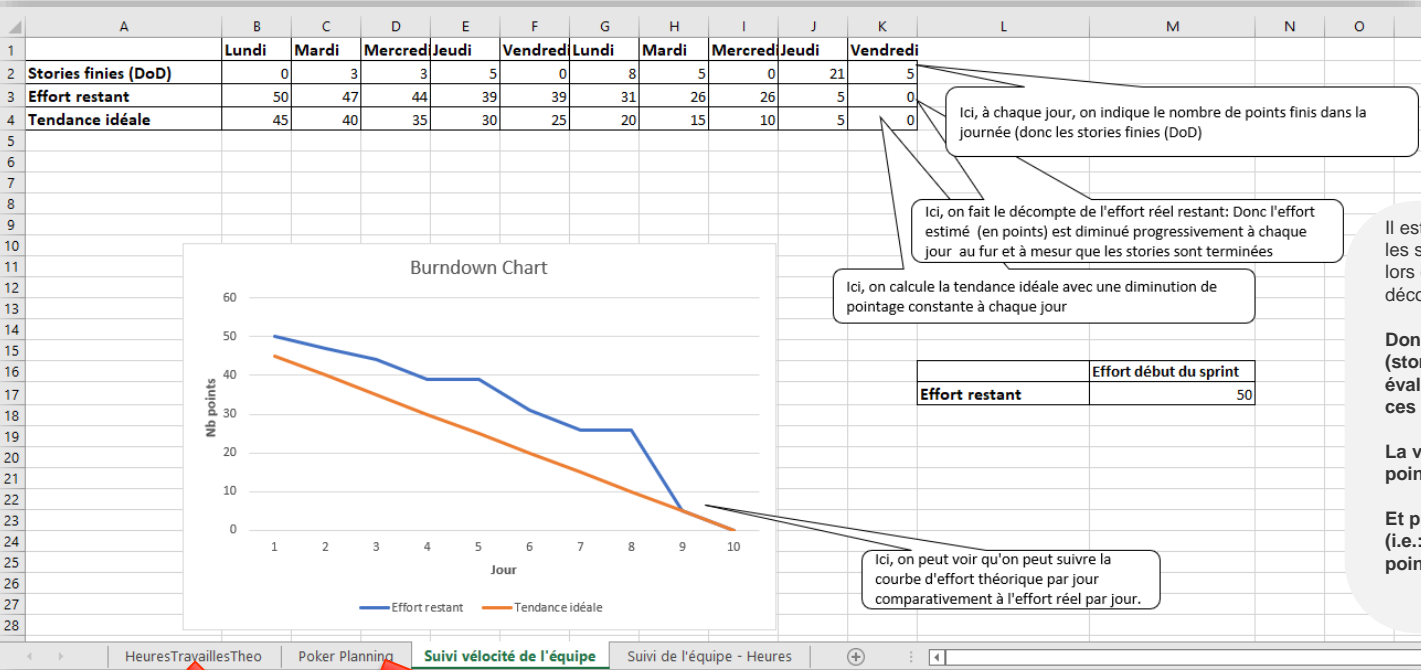
Donc l'Équipe a 300 heures pour réaliser les 50 points (stories) sur lesquels elle s'est engagée... et elle a évalué, suite au découpage des stories en tâches, que ces 50 points prendraient environ 270 heures.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Total (heures)
Membre 1	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	75
Membre 2	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	75
Membre 3	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	75
Membre 4	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	75
Total (hres)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	300

	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	Total
Effort estimé (Heures)	35	25	25	35	70	35	45	270
Effort estimé (Points)	5	3	3	5	21	5	8	50

Gabarit pour le suivi d'un sprint - Points

Itération
(sprint)



Il est important de noter que dans le backlog de produit, les stories avaient été évaluées en points, mais ensuite, lors de la planification du sprint, chaque story est souvent découpée en tâches et évaluée en heures.

Donc l'Équipe a 300 heures pour réaliser les 50 points (stories) sur lesquels elle s'est engagée... et elle a évalué, suite au découpage des stories en tâches, que ces 50 points prendraient environ 270 heures.

La vélocité planifiée pour ce sprint est donc de 50 points

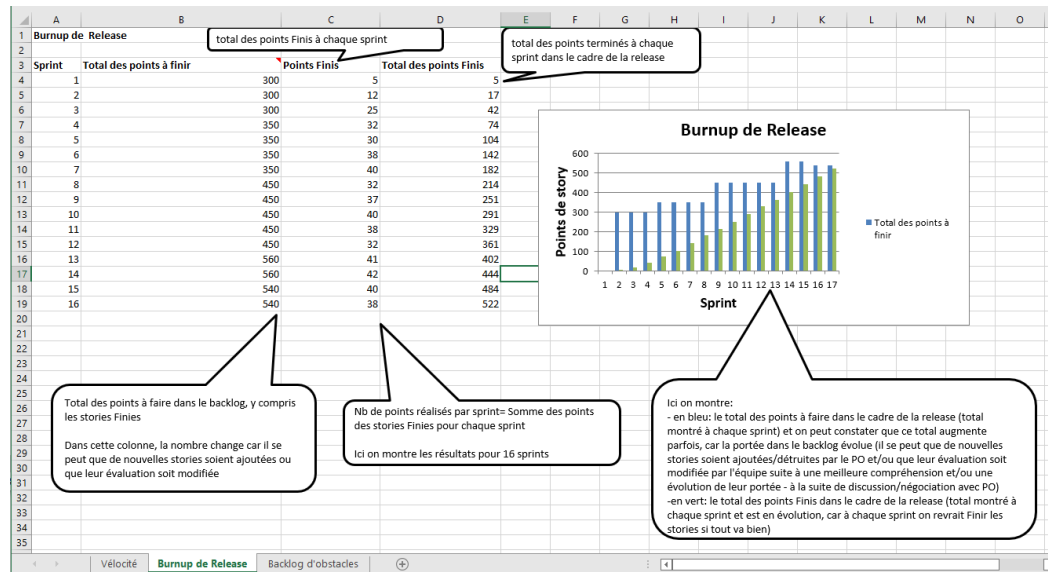
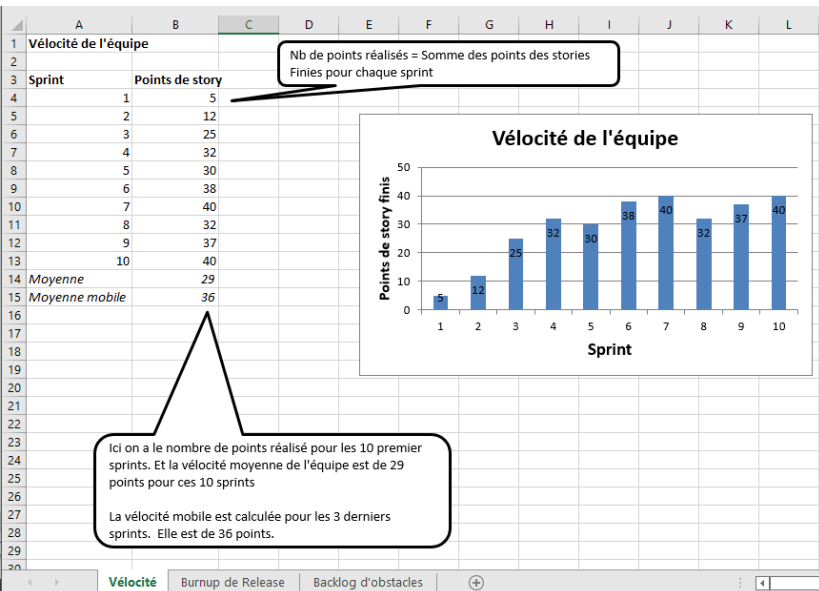
Et puisque l'Équipe a complété toutes les stories (i.e.: effort restant = 0), alors la vélocité réelle en points pour ce sprint est de 50 points

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total (hres)
Membre 1	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	75
Membre 2	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	75
Membre 3	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	75
Membre 4	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	75
Total (hres)	30	30	30	30	30	30	30	300

	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	Total
Effort estimé (Heures)	35	25	25	35	70	35	45	270
Effort estimé (Points)	5	3	3	5	21	5	8	50

Gabarit pour le suivi des sprints (Release)

Release



	A	B	C	D	E
1	Obstacles				
2					
3	Obstacle	Item affecté	Date d'identification	Date de résolution	Notes
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

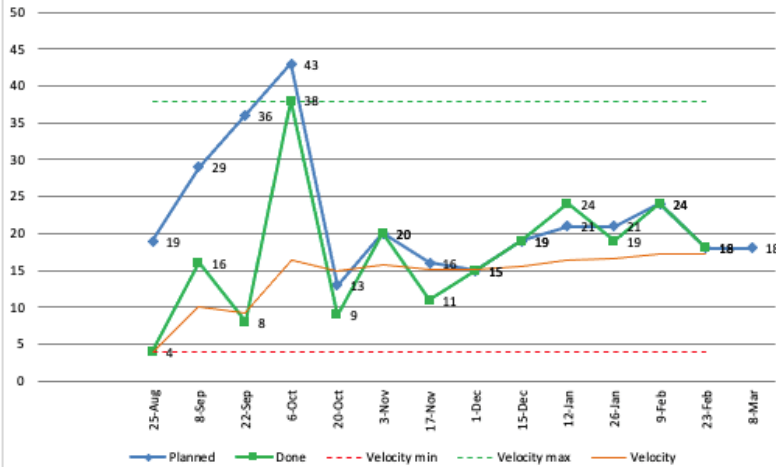


Release

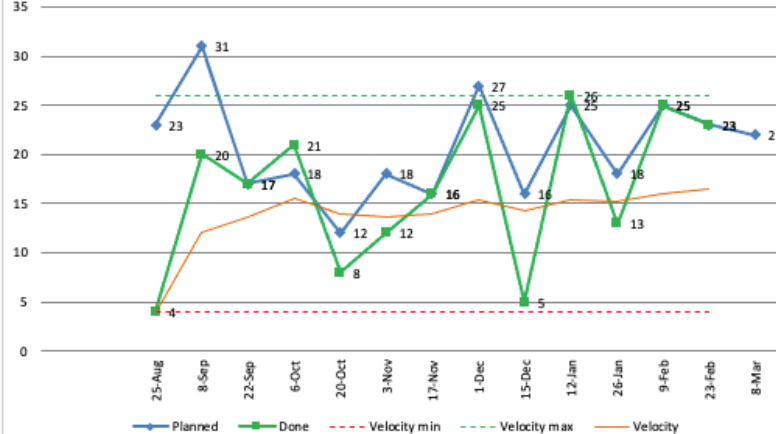
Exemple de suivi de la vélocité de 3 équipes

Comment ces équipes peuvent elles être comparées?

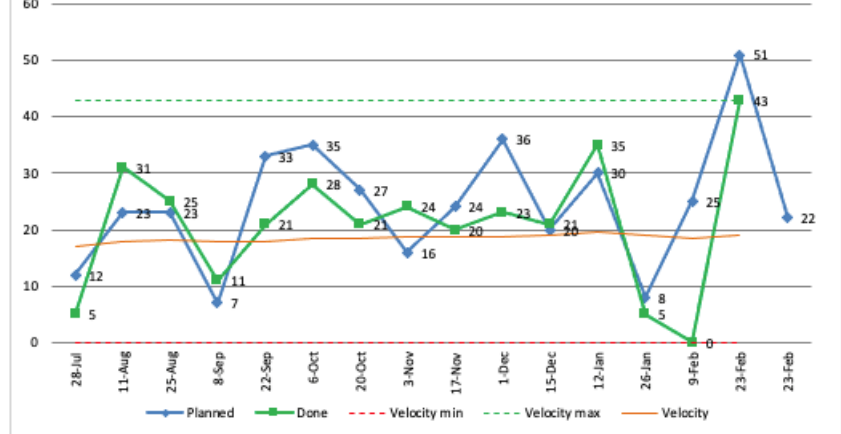
Velocity T-1
(points / Sprint)



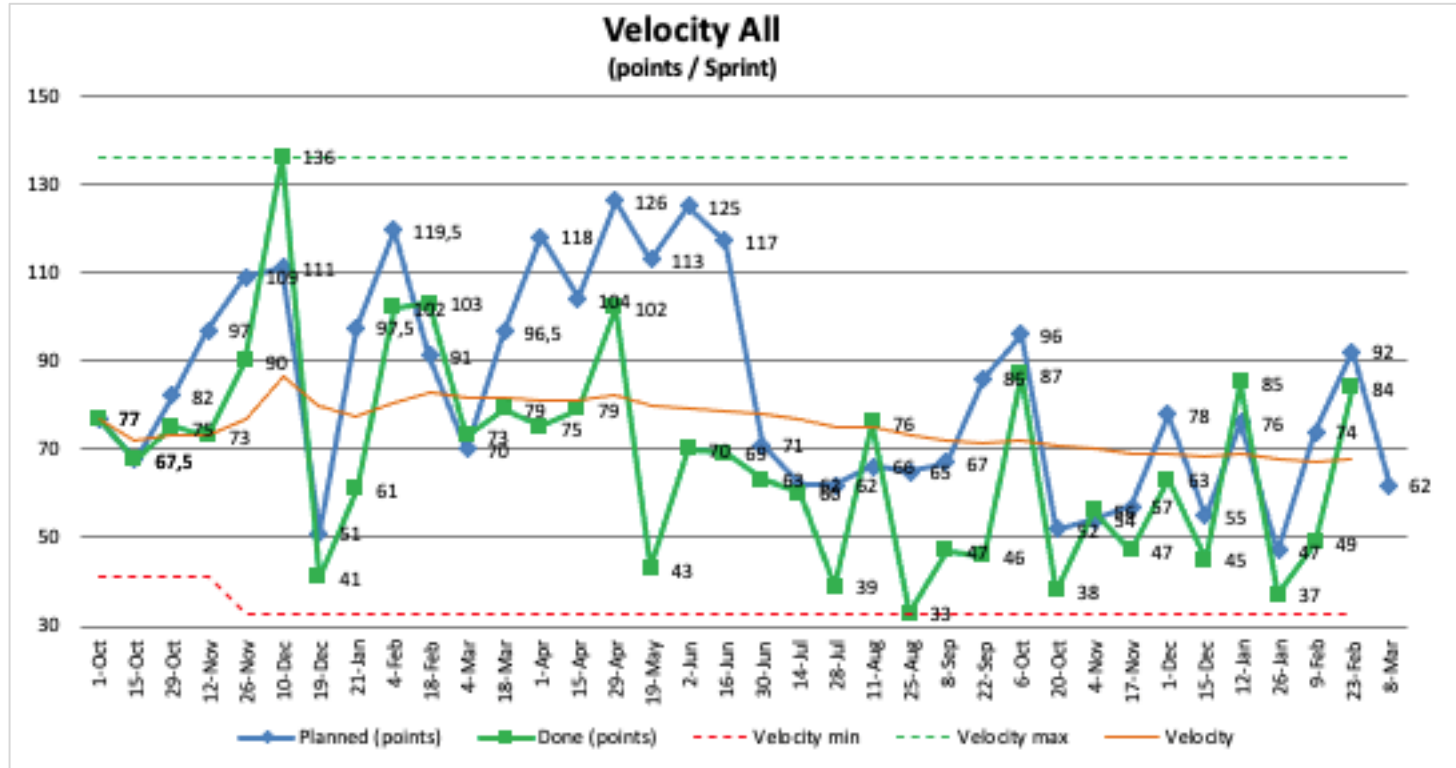
Velocity T-2
(points / Sprint)



Velocity T3
(points / Sprint)



Exemple de suivi de la vélocité totale des 3 équipes



Exemple d'un backlog de produit pour un petit projet, avec ses sprints (réalisés/planifiés)

(voir état d'avancement partie de droite)

L'équipe avait échoué à son 1^{er} sprint (vélocité = 0)

Usagers	Description	ROI	Valeur	Effort				
Agent, Expert	Générer deux listes de cartes débit compromises	20,0	100	5	5			
Agent, Expert	Gérer des cartes distinctes Débit		100	1		1		
Agent, Expert	Rechercher et afficher les transactions débit d'un membre.	19,0	95	5	5			
Agent, Expert	Rechercher et afficher les transactions crédit d'un détenteur.	16,0	80	5	5			
Agent, Expert	Générer une liste de cartes de crédit compromises.	80,0	80	1	1			
Expert	Ajouter les CPP débit.	30,0	90	3		3		
Expert	Modifier les CPP débit.	18,0	90	5	5			
Agent, Expert	Afficher carte passée par un CPP débit.	17,0	85	5	5			
Expert	Ajouter les CPP crédit.	23,3	70	3		3		
Expert	Modifier les CPP crédit.	23,3	70	3		3		
Agent, Expert	Afficher liste marchands communs crédit.	18,3	55	3		3		
Agent, Expert	Afficher liste marchands communs débit.	15,0	75	5	5			
Agent, Expert	Vérifier si une carte de crédit est passée par un CPP.	13,0	65	5	5			
Agent, Expert	Rechercher et afficher les sessions d'un membre.	11,0	55	5			5	
Agent, Expert	Rechercher et afficher les gestions de factures	10,0	50	5			5	
Expert	Afficher un ratio et récupérer les comptes frauduleux les ? Débit	7,5	60	8			8	
Expert	Afficher un ratio et récupérer les comptes frauduleux les ? Crédit	7,5	60	8			5	
Agent, Expert	Rechercher et afficher les gestions de bénéficiaires	9,0	45	5				5
Agent, Expert	Générer la liste des comptes frauduleux débit en format FAS.	5,0	10	2				2
Agent, Expert	Rechercher et afficher les actions Falcon débit.	7,0	35	5				5
Agent, Expert	Supprimer les 0 dans le folio.	100,0	100	1		1		
Agent, Expert	Rechercher et afficher les actions Falcon crédit.	7,0	35	5				5
Agent, Expert	Copier une transaction débit en format texte	3,8	30	8				
Agent, Expert	Copier une transaction crédit en format texte	3,8	30	8				
Agent, Expert	Rechercher et afficher les transactions frauduleuses débit	3,0	15	5				
Agent, Expert	Rechercher et afficher les transactions frauduleuses crédit	3,0	15	5				
Expert	Exporter des stats de fraude débit en format Excel	1,7	5	3				
Expert	Exporter des stats de fraude crédit en format Excel	1,7	5	3				
Agent, Expert	Traiter les alotes	14,0	70	5				
Agent, Expert	Rechercher et afficher les comptes frauduleux débit.	2,0	10	5				
Agent, Expert	Rechercher et afficher les comptes frauduleux crédit	2,0	10	5				

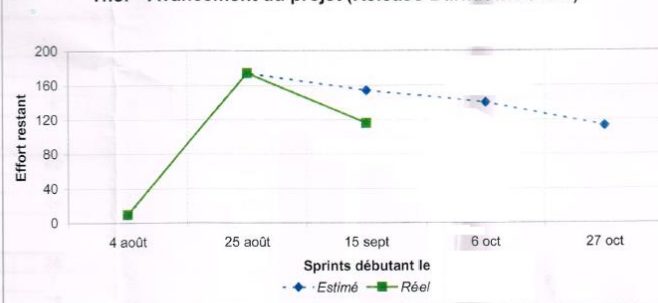
Nice to Have

Projet Agile Thor

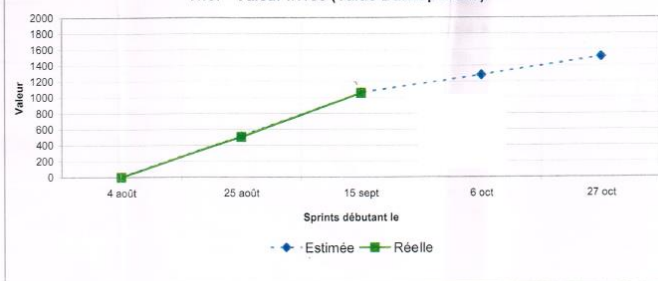
Livraison (release)

Burndown chart (avancement) et
Burnup chart (valeur livrée)
correspondants au backlog

Thor - Avancement du projet (Release Burndown Chart)



Thor - Valeur livrée (Value Burnup Chart)



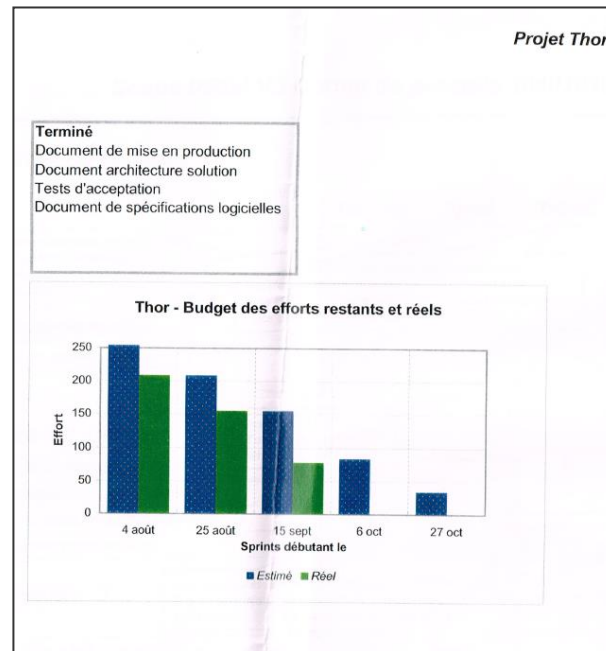
Projet Agile Thor (suite)

Release

Effort

** Les contributions externes ne sont pas facturées au projet*

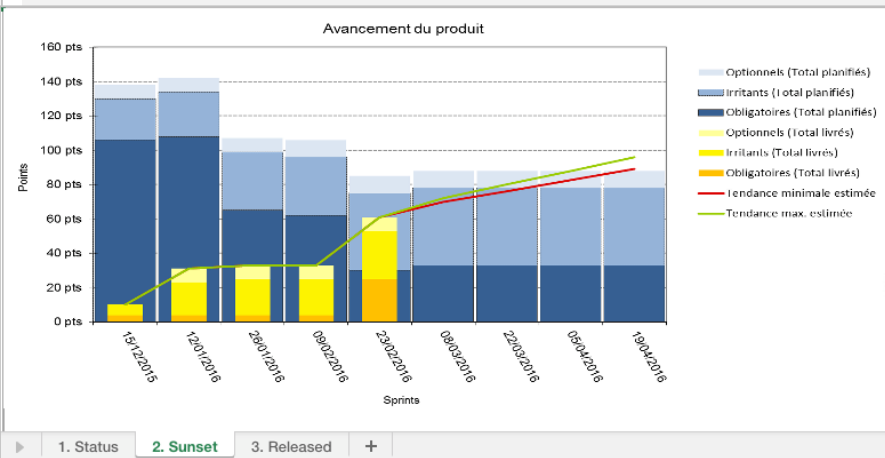
Sprint	0	1	2	3	4	
Débutant le	4 août	25 août	15 sept	6 oct	27 oct	17 nov
Réel						
Projet	88	138	205			
Contributions externes	1	4	10			
Total	89	142	215			
Restant actualisé						
Projet	279	191	141	74		
Contributions externes	19	18	14	4		
Total	298	209	155	78	0	0
Estimé						
Projet	84	50	67	46	62	0
Contributions externes	4	4	4	4	4	0
Total	88	54	71	50	66	0
Restant estimé						
Projet	279	191	141	74	28	-34
Contributions externes	19	18	14	10	7	3
Total	298	209	155	84	35	-31
Contributions externes - Détails						
DSAID	1,75%	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0
VPTEIMD	5,00%	2,8	2,8	2,8	2,8	0,0
TOTAL		3,8	3,8	3,8	3,8	0,0



Effort réel/estimé par sprint pour le projet

Graphique Effort réel/estimé par sprint pour le projet
Et definition de terminé (Fini) pour le projet

◀ ▶ 1. Status 2. Sunset 3. Released +

[illegible]

Exemple de gabarit de tableau de bord de projet

Projet

Program	Insert Program Name
Project Name	Input No. - Project Name in cell V29 of Title Page
Phase	Choose a phase from the list
Month	April
Year	2015
Capex/Opex	Choose from the list

Business Unit	Choose from the list
Sponsor	
Client	
Project Manager	
PCO	
Business Impact	Choose from the list

Executive Summary	Project Description
Insert summary	Insert description

Organizational Impacts	IT Impacts
Insert impacts	Insert impacts

4. Highlights

Overall Health			Comments	
November	December	January		
●	●	●		

	Previous	Current	Trend	Comments
Cost	●	●	↔	External budget approved to adapt SCD and Adaptiv to the new OTC Options management model.
Schedule	●	●	↔	Phase 4 reorganised into 3 deliveries. Targeted end date for PH4A=May 2nd, PH4B=July 11th, PH4C, November 21st.
Scope	●	●	↔	Phase 4 reorganised in to 3 deliveries. PH4A=Repos and FXGO, PH4B=XY Options, PH4C= SWAPs and Other deriv;
Risk	●	●	↔	Complex product scope, Other team dependencies;
HR	●	●	↔	Change in organisational chart to enable permanent employees and better clarify roles.
Dependencies	●	●	↔	Dependencies with Investment Administration , Risk Valuation, Performance, BL
Vendors	●	●	↔	Meeting with XY on a weekly basis to resolve issues and following-up on enhancement requests list. Mrs Smith to remain our primary rep until the end of the project.

Voir page suivante
pour explication des
significations des
couleurs et symboles

4. Highlights

Overall Health			Comments	
April	May	June		
<div></div>	<div></div>	<div></div>	Comments <div>Supprimer une décimale</div>	

	Previous	Current	Trend	Comments
Cost	<div></div>	<div></div>	↔	Comments
Schedule	<div></div>	<div></div>	↔	Comments
Scope	<div></div>	<div></div>	↔	Comments
Risk	<div></div>	<div></div>	↔	Comments
HR	<div></div>	<div></div>	↔	Comments
Dependencies	<div></div>	<div></div>	↔	Comments
Vendors	<div></div>	<div></div>	↔	Comments

Trend		
Key	Sign	Description
5	↑	Will get better
6	↓	Will get worse
1	↔	Will stay the same

Exemple de gabarit de tableau de bord de projet (traditionnel)



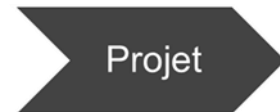
Topic	Green	Yellow	Red
Overall	Straight average of all Health Indicators.	Idem.	Idem.
Cost	Variance vs. Forecast does not exceed 10% (plus or minus).	Variance vs. Forecast is between 10% and 20% (plus or minus).	Variance vs. Forecast exceeds 20% (plus or minus). Action to undertake if more than -20% for 3 months in a row.
Schedule	All interim milestones have been met. Odds to meet the go-live date are reasonably high.	One or two interim milestones have been slightly missed. The go-live date is maintained but needs to be monitored closely.	Several interim milestones have been missed, sometimes by a fair margin. The go-live date needs to be reviewed.
Scope	The scope is being delivered, as per the approved plan. No pending scope change request.	A few changes requests are pending, or not formally assessed.	a) Major scope change requests pending, which could generate a major project re-planning, or b) lots of scope changes not formally acknowledged.
Risk	All identified risks are deemed properly managed through a very effective Risk Response strategy.	A few risks, including some with high probability or impact, have been identified with a more or less effective Risk Response strategy.	At least one important risk for which the Risk Response strategy is not yet established or is deemed not effective.
HR	a) All resources required for the project have been identified and are available, b) all assigned resources are performing as expected and c) team morale is good.	a) Certain resources required for the project have not been identified or are not available, or b) some assigned resources are not as available as required, or do not have the right skill set, or c) recent resource turnover is somewhat impacting the project and/or d) team morale is deteriorating	a) Major shortfall between key required roles and resources identified / assigned, or b) major turnover severely impacting the project and/or c) team morale is poor; other key resources may leave the project.
Dependencies	All known dependencies have been assessed; the impacts are deemed low and/or under control.	A few low-to-medium impact dependencies are not assessed yet, and/or a few known dependencies with low-to-medium impact have not been mitigated yet.	Some major dependencies are not assessed yet, and/or some known dependencies have major impacts without proper mitigation plans.
Vendors	Vendor contracts are clear, understood and agreed from both parties; suppliers make progress as planned and there are very few risks / issues to report.	Vendor contracts need clarification / final agreement is not reached, and/or suppliers' progress is slow, and/or there are risks / issues we need to address rapidly.	Vendor contracts are unclear / not agreed / non-existent, and/or suppliers do not deliver as expected, and/or we need to escalate at senior levels in the supplier's organization, since the project might fail.

Explication des significations des couleurs et symboles

Exemple d'un gabarit simple d'avancement de projet

(surtout en mode traditionnel)

PROJECT STATUS REPORT	
PROJECT	
Version #: 1.0	Issue Date:



Status Report	
Customer:	
Project:	
For period: Starting:	Ending:
Achievements This Period:	
Planned Next Period:	
Scope Status:	
Schedule Status: Planned completion:	Expected completion:
Budget Status: Original budgeted costs:	Expected final costs:
Major Issues:	

Exemple d'un rapport d'avancement simple

(petit projet traditionnel)

Projet

Nom du projet		Chargé de projet		Date de fin:	
---------------	--	------------------	--	--------------	--

Situation du projet:

État global du projet	% avancement	État avancement planning	État budgétaire	Situation du scope	Situation des risques
	70%				

Phase actuelle du projet:

Initiation → Planification → Analyse → **Exécution** → Tests → Implantation → Post-Implantation → Fermeture

Suivie budgétaire du projet:

Budget approuvé	Budget consommé	Budget restant requis	Budget révisé	Écart (en %)	État
5 000,00 \$	1 500,00 \$	3 700,00 \$	5 200,00 \$	+4 %	

Demandes de changement:

Description	Statut approbation	\$\$\$	État
Ajout la fonctionnalité « Gestion de changement »	En étude	À compléter	

Principaux risques:

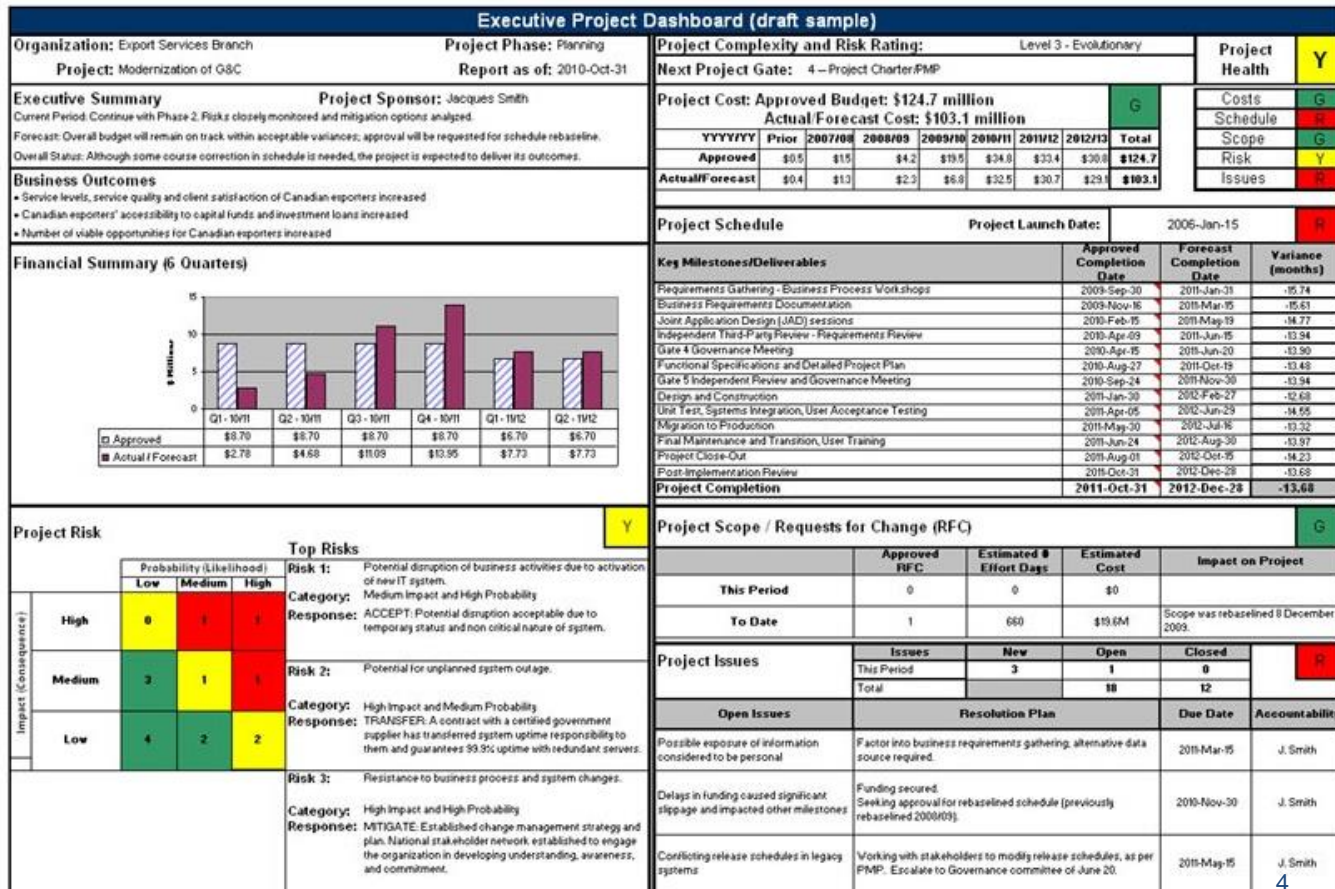
Description	Plan de contingence	État
Manque d'expérience de l'équipe → accroissement du délais	Recruter un sénior	

Légende : Tout va bien À surveiller En problème Complété

Exemple d'un tableau de bord de projet

Figure 9: Sample Executive Project Dashboard

Projet



États d'avancement - Tableau de bord

Projet

Livrable C

Probablement 0%

Nom du projet:	Chef de projet:	Date du statut:
Date de début autorisée:	Date de fin autorisée:	Date de fin projetée:
Promoteur:	Description projet:	

État d'avancement du projet:

	Global	Coût	Financier	Portée	Risques	Équipe	Qualité
Indicateurs	Évaluation globale du projet	Écart budget projeté vs autorisé (%)	Écart date de fin projetée vs autorisée (%)	DDC acceptées \$ / total budget autorisé (%)	Cote de risque de livraison (1 à 5)	Niveau de satisfaction de l'équipe (sur 10)	Nombre d'anomalies
Résultats							
Statut							
Tendance							
Explications	Écrire en une phrase l'état du projet pour les raisons suivantes: • et ensuite indiquer les éléments principaux le justifiant en point form (synthèse).						

Icônes à utiliser pour les champs Statut et Tendance

Légende:

Statut:



Indicateurs	Évaluation globale du projet ¹	Écart budget projeté vs autorisé	Cote de risques de livraison	Niveau de satisfaction de l'équipe (sur 10)
Résultats		0%	3	9
Statut	◆	●	◆	●
Tendance	↔	↔	↔	↓

Exemples

1

Enjeux et risques

Avez-vous des problèmes ou des risques qui se sont concrétisés

Principaux enjeux	Plan d'action	Date d'échéance

Principaux risques de livraison

ID	Description du risque	Cote (1-faible à 5-élevé)	RPN	Coûts	Plan d'action	Commentaires

Données financières

Pour le livrable C - inscrire seulement les grands livrables, car la notion de budget fut non traitée












Budget					
Grands livrables du projet	Budget total autorisé (\$)	Coûts (\$)	Coûts réels (\$)	Coûts restants	Écart sur le budget autorisé







Demandes de changement (DDC) - Total approuvées 0\$

ID	Description	Statut (en attente, approuvées, refusées)	Soumise le:	Décision rendue le:	Montant (\$)

Nom du projet:	Drago	Product Owner:	Gina L.	Date du statut:	15 avril 2022
Date de début autorisée:	11 fév. 2022	Date de fin autorisée	30 nov 2022	Date de fin projetée	30 dec 2022
Promoteur:	Mme X	Description du projet:	Mise en place d'un portail interactif pour différents produits vendus et événements réalisés en mode virtuel.		

État d'avancement du projet:

	Global	Coût	Échéancier	Portée	Risques	Équipe	Qualité
Indicateurs	Évaluation globale du projet	Écart budget projeté vs autorisé (%)	Écart date de fin projetée vs autorisée (%)	DDC acceptées \$ / total budget autorisé (%)	Cote de risque de livraison (1 à 5)	Niveau de satisfaction de l'équipe (sur 10)	Nombre d'anomalies
Résultats		0%	15%	0%	3	9	0
Statut							
Tendance							
Explications	<p>La planification initiale est maintenant complétée et elle fut effectuée en 2 sprints tel que prévu. Cependant, les résultats de cette planification démontrent les éléments suivants à prendre à considération.</p> <ul style="list-style-type: none"> La date de fin projetée est 1 mois plus tard de la date de fin autorisée. Demande de changement à être effectuée. Pas d'impact sur le budget. Il existe un risque à suivre de manière continue: les délais d'embauche potentiels 						

Légende:	
Tendance:	Statut:
  	  



Enjeux et risques

Principaux enjeux	Plan d'action	Date d'échéance
Date de fin projetée présente 1 mois de délais suite aux résultats de la planification initiale	Créer une demande de changement et la faire approuver	19 mai 2022

Principaux risques de livraison

ID	Description du risque	Cote (1:faible à 5:élevé)	RPN	Coûts	Plan d'action	Commentaires
R1	Si du nouveau personnel n'est pas embauché d'ici le 15 mai, alors le projet sera retardé	3	48	NA	-Annonce des postes sur LinkedIn -Prime d'embauche -Prime de référence	Suivi hebdomadaire. Des entrevues auront lieu la semaine prochaine,.



Données financières

Budget					
Grands livrables du projet	Budget total autorisé (\$)	Coûts (\$)	Coûts réels (\$)	Coûts restants	Écart sur le budget autorisé
Interface Web					
Infrastructure technologique					
Documentation marketing					

Demandes de changement (DDC) - Total approuvées <u>0\$</u>					
ID	Description	Statut (en attente, approuvées, refusés)	Soumise le:	Décision rendue le:	Montant (\$)
1	Demande de changement pour prolongation de date de fin du projet au 30 décembre 2022	En attente	14 avril 2022		NA



Agenda

- Le travail individuel
- Reddition de comptes
 - Introduction
 - Les différents niveaux de reddition de compte
 - Les critiques
 - Le Comité directeur
 - Exemples de rapports/gabarits
- **Processus de clôture d'un projet**
 - **Introduction**
 - Actions majeures à prévoir
 - La clôture du projet avec les parties prenantes
 - Registre organisationnel leçons apprises



Introduction - Clôture du projet

Mécanisme qui se met en place à la fin du projet

Le promoteur ou client va :

- Accepter l'ensemble des livrables dont le produit ou le service livré
- Soulever les discussions liées aux éventuels litiges : retard de livraison, erreurs, etc..
- Tirer les leçons pour améliorer les prochains projet en collaboration avec le chef de projet





Introduction - Clôture du projet (suite)

Scénario idéal

- Pourquoi ferme-t-on un projet?
 - Principe du projet : début/fin
- Quand ferme-t-on un projet?
 - Le jalon est défini en début de projet lorsque possible, sinon dès que le projet est assez avancé
 - ❖ **En mode Agile**, il se pourrait qu'il n'y ait jamais de date de fin. On ferme alors le projet quand le budget est épuisé ou quand le client trouve que le projet ou le service est suffisamment développé.

Scénario à éviter

- Pourquoi ferme-t-on un projet?
 - Un risque amène la clôture forcée du projet



Introduction - Clôture du projet (suite)

Les bonnes pratiques pour fermer un projet sont:

Rédiger un rapport de fin de projet ou bilan de projet qui contient:

- Résumé du projet
- Rappel des conditions lors de la signature
- Les objectifs fixés versus les résultats atteints et lorsque possible une évaluation des bénéfices d'affaires obtenus
- Le bilan technique : une analyse de la qualité du produit ou service livré
- Date de fin prévue versus date de fin réelle
- L'analyse de l'équipe de projet et des principales parties prenantes : satisfaction de l'équipe, du promoteur et des utilisateurs
- Les leçons apprises et synthèse des points importants

Il sera approuvé par le promoteur

Introduction - Clôture du projet (suite)

Parmi les bonnes pratiques pour fermer un projet il y a aussi de:

Mettre fin à l'entente avec le promoteur

- Régler les aspects contractuels
- Évaluer la performance des ressources et les réaffecter
- S'assurer de l'archivage de la documentation pertinente
- Réaliser le transfert en exploitation ou transmettre le produit fini au client
- Tirer les leçons apprises afin d'améliorer la gestion des prochains projets
- Fêter avec l'équipe de réalisation





Introduction - Les types de clôture de projet

- La clôture de projet normale
- La clôture de projet prématurée
- La clôture de projet perpétuelle
- La clôture d'un projet qui échoue
- La clôture de projet liée à un changement de priorités



La Clôture du projet : Actions majeures à prévoir

- Un certain nombre d'actions et de livrables sont à prévoir
- Le niveau de détail et de sophistication de chacun dépend de la taille de l'organisation et de la complexité du projet

Les actions majeures à exécuter dans la fermeture sont :

1. Identifier les leçons apprises
2. Revoir et documenter
3. Archiver les informations du projet
4. Reconnaître les contributions exceptionnelles
5. Libérer les ressources



1. Identifier les leçons apprises

La fin d'un projet est un bon moment pour s'asseoir, réfléchir aux accomplissements, identifier et préparer le partage de ce qui a été appris.

- ❖ Ces ateliers sont des occasions d'apprentissage pratique pour toute personne impliquée
- ❖ Ils facilitent la clôture officielle, mais aussi émotionnelle d'un projet
- ❖ Ils fournissent une plateforme pour la reconnaissance publique de contribution remarquables

En mode Agile, on cherche à limiter le formalisme. Si un seul élément de la clôture de projet doit être fait, ça devrait être un bon atelier de Leçons apprises, clair et formateur pour tous.

- L'équipe de projet peut consolider ses apprentissages
- Les personnes externes au projet peuvent apprendre des bons coups et des défis rencontrés
- Tous peuvent réfléchir à développer des meilleures pratiques pour un prochain projet similaire



2. Revoir et documenter

Plusieurs livrables sont possibles en mode traditionnel:

- Rapport de Revue après la Mise en œuvre

Le succès (en termes de résultats) est défini par plusieurs mesures :

- Les facteurs de succès initiaux ont-ils été atteints?
- Les parties prenantes voient-elles les résultats de manière positive?
- Les risques ont-ils bien été gérés?
- Les coûts et les délais ont-ils été bien gérés?
- Les membres de l'équipe ont-ils bien travaillé ensemble?

- Rapport de Clôture de Projet

En mode Agile, dépends du contexte du projet et de l'organisation



3. Rassembler et archiver les données du projet

Après l'implémentation, la base de données de projet doit être archivée. Préparez-vous un répertoire électronique avec tous les éléments utilisés pour planifier, exécuter et évaluer le projet.

❖ Si une norme est en vigueur quand à l'archivage et à la gestion documentaire, porter une attention à la respecter.

Typiquement les données suivantes de projet sont archivées :

- Rapport de revue de mise en œuvre après implémentation
- Plan de projet, charte de projet, A3 ou toute autre documentation de démarrage du projet
- Documents de contrôle de management :
 - Correspondance
 - Notes de réunion
 - Rapports d'état d'avancement
 - Contrats
 - Documents techniques

En mode Agile, on archive uniquement ce qui est nécessaire pour la maintenance et l'amélioration du produit ou du service (dépend du contexte du projet).



4. Reconnaître les contributions exceptionnelles

Il y a un consensus général parmi les experts en gestion que la reconnaissance du personnel est un outil de gestion efficace qui donne le ton pour de futurs succès

- Reconnaître les équipes et les individus qui ont atteints leurs objectifs ou dépassés les attentes

Une célébration qui a de la valeur:

- Avant que les membres de l'équipe ne commencent à partir
- Une option : fournir des cadeaux ou articles qui commémorent le projet et leur permet de s'identifier comme membre de l'équipe de réalisation
- Promouvoir les succès du projet
- Publier des articles dans les médias et plateformes pertinents

❖ Attention

- Devrait se faire tout au long du projet
- Ne pas célébrer les faux-succès

Tout aussi important en mode traditionnel qu'en mode Agile





5. Libérer les ressources

Libérer les membres de l'équipe

- Réaliser les évaluations de mandat
- Permettre la réaffectation des ressources
- ❖ Pour ne pas que les gens se retrouvent sans projet pendant une période plus ou moins longue, il faut anticiper ce moment avec le reste de l'organisation

Fermer physiquement le projet :

- Payer les membres de l'équipe
- Achever la paperasse en attente
- Archiver les rapports
- Informer ceux qui doivent l'être
- Nettoyer et libérer l'entrepôt ou l'espace de travail

Tout aussi important en mode traditionnel qu'en mode Agile



La clôture du projet avec les parties prenantes

- Pourquoi?
 - Confirmer que les équipes qui assurent les opérations ont pris le relais
 - Évaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes
 - Assurer la continuité des bonnes relations en prévision d'un projet futur
- Comment?
 - Rencontre lorsque c'est possible
 - Évaluation par sondage
 - Réaliser un transfert de connaissances et d'expertise
 - Communications sur la clôture du projet

Tout aussi important en mode traditionnel qu'en mode Agile



La clôture du projet avec les parties prenantes

Qu'est-ce que le passage à l'exploitation ?

- Passe du projet à la continuité
- Implantation d'une solution
- Prise de possession de la solution ou du service par l'équipe qui va assurer la maintenance, l'amélioration continue et le fonctionnement

Pour assurer un succès en exploitation autant qu'en projet

- Établir des normes de services pendant le projet
- Prévoir un plan de relève (en cas de panne, de Covid19, etc.)
- Réaliser un plan d'exploitation : fournir tous les éléments nécessaires à l'exploitation de la solution ou du service (« comment ça marche » à un niveau de détails pertinent)

Les personnes impliquées dans l'exploitation sont des parties prenantes importantes à considérer dès le démarrage du projet

Le plan d'exploitation doit être prévu dès le début du projet

En Agilité, on limite le formalisme, mais on doit garder l'exploitation en tête en tout temps



La clôture du projet avec les parties prenantes

- La gestion des parties prenantes devrait donc se poursuivre APRÈS le projet (peut importe la méthode de gestion de projet).
- **En mode Agile**, les livraisons fréquentes, l'implication des utilisateurs dans les tests et certaines cérémonies, et les principes et valeurs facilitent la transition entre le projet et l'exploitation.
 - On a donc tendance à abandonner les gens en exploitation rapidement et repartir dans un autre projet
 - L'équipe Agile doit donc mettre les mécanismes en place pour garantir une exploitation saine du produit/service
 - Intégrer ces activités dans le Backlog: documenter les livrables nécessaires à l'exploitation, prévoir des ateliers de transfert, garder un membre du projet disponible, etc.

La gestion des changements organisationnels causés par le produit du projet
Tout aussi important en mode traditionnel qu'en mode Agile



Registre organisationnel des leçons apprises

- Dans certaines organisations, les leçons apprises sont conservées dans un registre
- Les processus sont révisés en fonction de ces leçons apprises
- Les projets en démarrage font une revue de ce registre afin d'identifier les bon coups et les moins bons coups des projets passés

Tout aussi important en mode traditionnel qu'en mode Agile



Fin de la séance

- Le travail individuel
- Reddition de comptes
 - Introduction
 - Les différents niveaux de reddition de compte
 - Les critiques
 - Le Comité directeur
 - Exemples de rapports/gabarits
- Processus de clôture d'un projet
 - Introduction
 - Actions majeures à prévoir
 - La fermeture avec les parties prenantes
 - Registre organisationnel leçons apprises

