

Management de Projets

Concepts & Approches

Plan

- **Avant-propos**
- **Introduction**
- **Définition et enjeux**
- **Cycle de vie d'un projet**
- **Organisation du projet**
- **Gestion de projet et pilotage**

Evolution des comportements de consommation et de production...

- Fini :
 - les produits standards
 - les marchés abondants
 - les monopoles de fait
 - les plans balisés à moyen et long terme
 - le management *verticalisé*
 - Que des actions répétitives
- Optimisation des effectifs, économies et coupes budgétaires, responsabilisation, décentralisation de management...en somme de nouveaux modes d'organisation et de management

Une mutation des habitudes de travail

- Fini :
 - les 8 heures de travail
 - pendant les 5 jours de la semaine
 - les emplois à vie
 - les rémunérations fixes et standard
 - les relation hiérarchiques établies...
- La flexibilité, la multi-compétence, plus de sens pour son travail, plus d'autonomie, plus d'initiative, le fonctionnement en équipes ...deviendront la norme.

La nécessité de changer de posture

Au niveau des structures

- Décision centralisée
 - » Décision décentralisée
- Reporting informel
 - » Reporting formalisé
- Structures lourdes
 - » Structures légères
- Gestion de l'existant
 - » Gestion du "future"

La nécessité de changer de posture

Au niveau des Individus

- Travailler SEUL
 - » EQUIPE (Solidarité/Coopération)
- Gestion d'activités
 - » Gestion de projets
- Réactive
 - » Pro active
- Vision subie
 - » Vision Partagée
- Rôle d'exécutant
 - » Responsable (engagement/Résultat)

Plan

- **Avant-propos**
- **Définition et enjeux**
- **Cycle de vie d'un projet**
- **Organisation du projet**
- **Gestion de projet et pilotage**

Introduction

- **Définition AFNOR**
- **Caractéristiques d'un projet**
- **Exemples de projets**
- **Ne sont pas des projets**

Définition AFNOR

Un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.

Définition AFNOR

Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.

Caractéristiques d'un projet

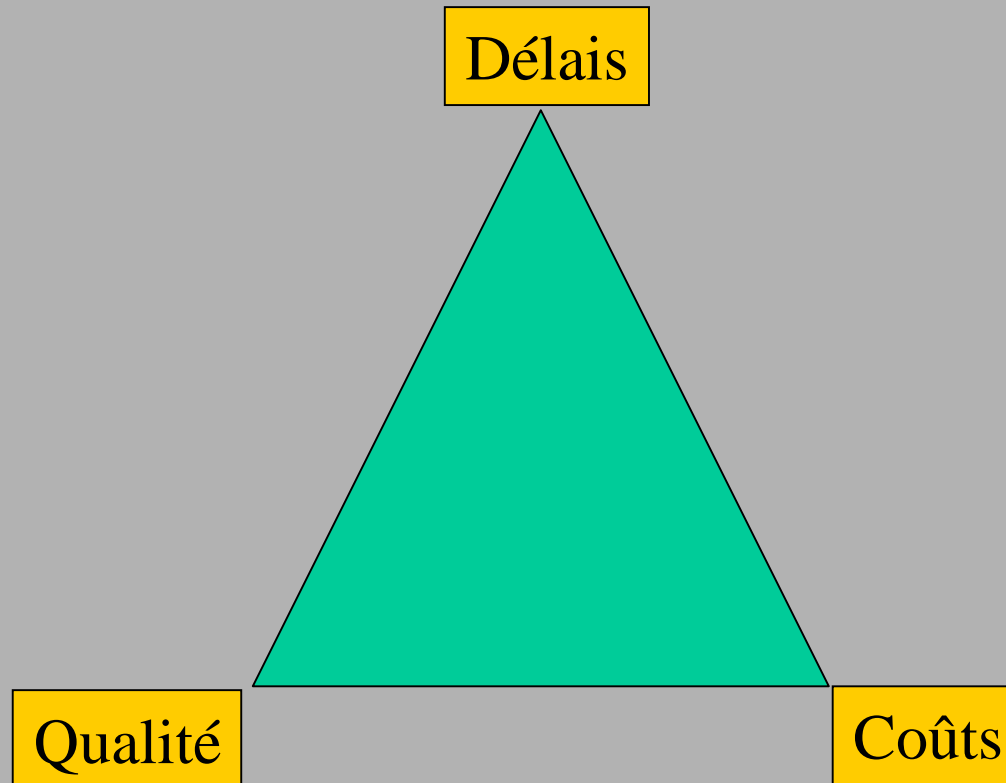
- Une action ponctuelle, unique, non répétitive
- Limité dans le temps : un projet a une date de début et une date de fin
- Apporte une réponse à un besoin bien identifié
- Un projet a un objectif précis matériel ou intellectuelle

Caractéristiques d'un projet

- Une démarche spécifique : atteindre l'objectif en maîtrisant la **qualité** du produit fini, les **coûts** et les **délais** grâce à des étapes, des jalons constituant autant de points de contrôle
- Mobilise des compétences multiples et complémentaires : la conduite d'un projet est une affaire d'équipe

Caractéristiques d'un projet

Triangle magique



Exemples de projets

- Construire un nouvel ouvrage
- Réaliser un outil de communication externe ou interne
- Définir et mettre en place une nouvelle organisation du travail
- Acquérir et mettre en place un outil, du matériel adaptés à des besoins spécifiques...

Ne sont pas des projets

- Une procédure
- Une activité permanente
- Le produit attendu

La mise en œuvre d'un schéma directeur, d'un plan d'actions, d'un plan de communication ne constitue pas en soi un projet; cependant elle en génère obligatoirement plusieurs

Notion de Projet

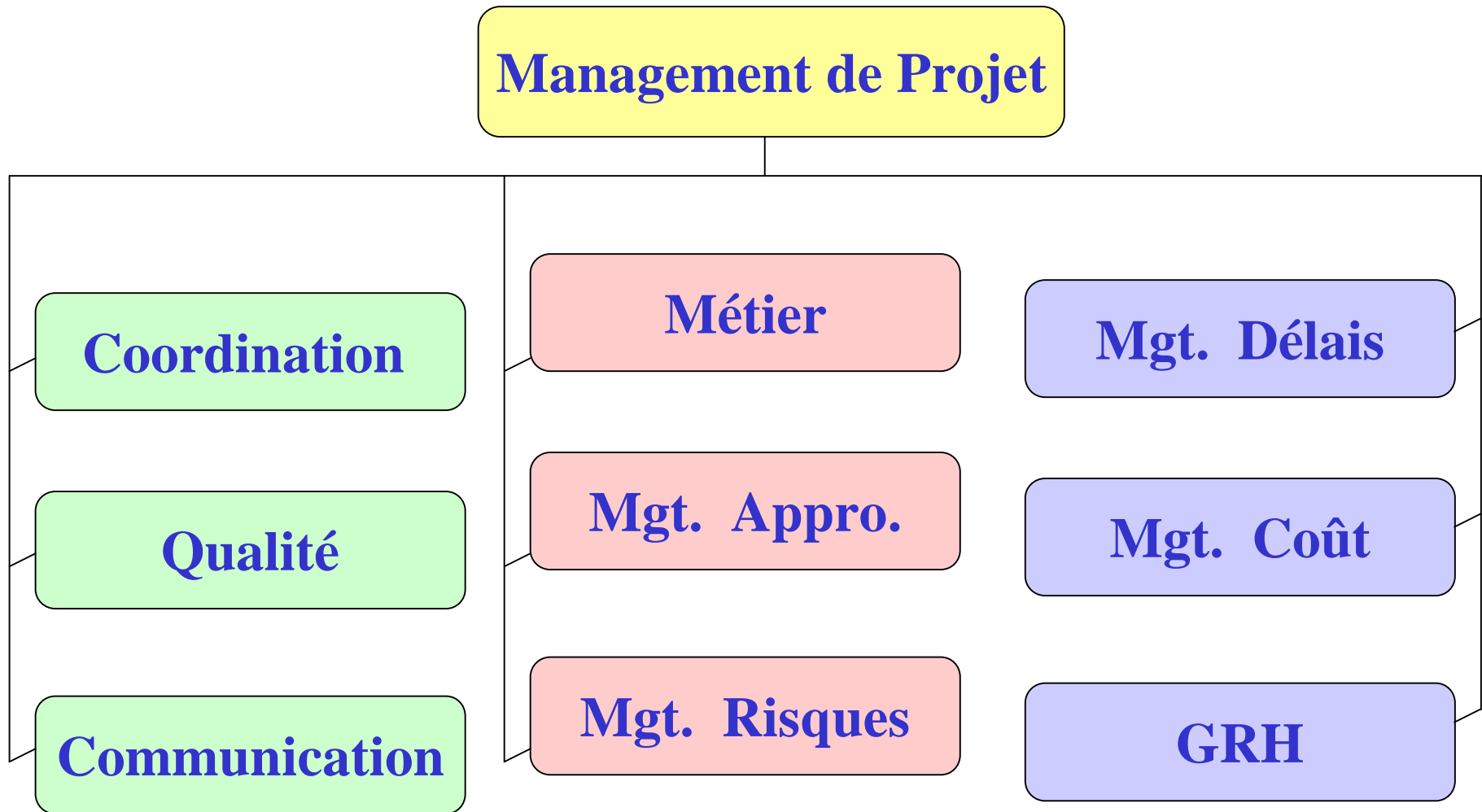
- Elle conduit à un résultat concret
- Elle ne peut être totalement prédéterminée
- Elle doit être d'une certaine importance, en termes de budget et de durée
- Elle met en branle plusieurs acteurs complémentaires
- Elle laisse la plus large place possible à la responsabilité et à l'initiative

Management de Projet

La management de projet est l'application des connaissances, des compétences, des outils et des méthodes, aux activités d'un projet, en vue d'atteindre ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet en tenant compte des contraintes concurrentes.

Chef de Projet

- Le management de projet consiste à :
 - prévoir
 - coordonner
 - Toutes les tâches d'accompagnement
- Il s'agit d'une fonction de direction dont l'objectif est de maîtriser l'ensemble des moyens nécessaires au bon déroulement du projet, qu'ils soient humains, financiers ou techniques.



Disciplines du management de projet

Standard Project Management Institute - Release 1996

Project Management Institute

- La Plus grande organisation internationale en management de projets
- Créé en 1969
- Regroupe 40.000 membres
- Présente dans 42 Pays
- Un standard : PMBOK
- Une certification : PMP

Enjeux

- L'efficacité
- La possibilité d'anticipation
- Le sens de l'appartenance
- Le décroissement
- L'évolution du management

L'efficacité

- Il s'agit de maintenir, tout au long du projet, le juste équilibre entre des exigences souvent contradictoires :
 - le contenu et les performances du « produit », donc sa **Qualité**
 - les **Délais**
 - les **Coûts**

La possibilité d'anticipation

- La gestion de projet permet **d'anticiper** sur une réalité, elle favorise le passage des intentions à l'application
- Avoir à gérer un projet développe le **sens de l'action** et de l'organisation
- Gérer un projet, c'est très souvent trouver, voire retrouver, du **sens** à son **travail**, parce que son initiative et sa créativité sont sollicitées

Le sens de l'appartenance

- Le projet **responsabilise**
- Il crée un esprit **entrepreneurial** parmi les collaborateurs directs du projet
- Et si l'on s'en donne les moyens, notamment par des actions de **communication**, cet esprit peut être transmis à tous ceux qui seront concernés par le projet

Le décloisonnement

- Un projet associe souvent des compétences réparties dans des secteurs différents de l'organisation, au besoin à différents niveaux hiérarchiques
- La gestion du projet conduit à rechercher les synergies : par cela aussi, le projet est intégrateur social

Le décloisonnement

- La gestion du projet **optimise** la circulation de **l'information**, permet le développement de la transversalité et l'on sait que celle-ci est souvent une condition de l'efficacité
- Généralisée, elle développe la **réactivité** et la **flexibilité**

L'évolution du management

- Le management par projet modifie de manière profonde la façon d'exercer le management
- Il développe les aptitudes de **négociation**
- Il apprend à **coopérer** effectivement au projet d'un autre en dégageant par exemple une « ressource » dont on a besoin par ailleurs, ou en donnant une information

L'évolution du management

- Dans un projet, la **décision** se prend souvent par **consensus**
- Le degré **d'expertise** de celui qui s'exprime pèse beaucoup, plus que le **statut**
- Les responsables de projet acquièrent une **conscience** plus claire des **enjeux**, de l'organisation, des **priorités**
- Ils apprennent à **conduire** des **équipes** hétérogènes

Une maîtrise complexe

- Un fonctionnement du projet mal maîtrisé peut induire :
 - **surcharge** de travail
 - **conflits** de pouvoir
 - **temps** perdu en aller et retour inutiles
 - **démotivation** si le projet est mal conduit ou lancé avant une maturation suffisante

Une maîtrise complexe

- La transversalité produit un certain désordre dont il faut savoir maîtriser les conséquences et les effets pervers
- La gestion de projet peut aussi être chronographe (réunions, déplacements) si elle n'est pas conduite avec beaucoup de professionnalisme

Une maîtrise complexe

- La qualité de management d'un projet dépendra donc des :
 - Hommes
 - Structures
 - Techniques/Technologies
 - Risques
 - Délais
 - Coûts

Une maîtrise complexe

- Un projet réussi sera un projet
 - mené à son terme
 - dans le respect des objectifs prédéfinis en matière de qualité, coût et délai
 - sans perturber le fonctionnement courant de l'organisation

Facteurs de succès

- S'appuyer sur une méthode de conduite de projet permettant de :
 - structurer le déroulement de projet
 - décomposer sa réalisation
- Mettre en place un cadre méthodologique et organisationnel

Facteurs de succès

- Mettre en œuvre un système de gestion de projet permettant de quantifier et gérer :
 - les coûts
 - les délais
 - la qualité
 - les moyens (humains et matériels)
- Définir des indicateurs pertinents permettant un pilotage efficace

Facteurs de succès

- Etre attentif à la qualité de l 'animation des hommes contribuant au bon déroulement du projet
- Prévoir une communication ciblée et adaptée aux enjeux du projet

Maîtrise d'ouvrage/Maîtrise d'œuvre

- Une relation client-fournisseur
 - Le client : Maître d'ouvrage
 - Le fournisseur : Maître d'œuvre

Maître d'ouvrage

- Il s'agit du client, il définit donc ses exigences et décide.
- Responsable de la direction du projet, il intervient principalement dans les phases amont du processus
 - Etude préliminaire
 - Etude préalable
 - La réception du projet

Maître d'œuvre

- Il s'agit du fournisseur, il répond aux exigences et exécute.
- C'est l'«*Homme de l'art*», responsable de la proposition de solutions, de la réalisation et des tests avant livraison.
- En tant qu'expert, il peut assister le maître d'ouvrage dès les premières phases d'étude s'il en est convenu ainsi entre les parties.

Plan

- **Introduction**
- **Définition et enjeux**
- **Organisation du projet**
- **Cycle de vie d'un projet**
- **Gestion de projet et pilotage**

Organisation du projet

- Le projet dans l'organisation
- La structure fonctionnelle du projet
- Répartir les responsabilités
- Identifier les acteurs

Le projet dans l'organisation

- Introduction
- Une organisation spécifique
- Faire des choix
- Des règles de planification
- La note d'organisation

Introduction

- Selon sa taille, sa durée, le styles des managers, le projet peut s'inscrire dans différents types de structures :
 - structure matricielle
 - groupe d'intervention
 - management par *facilitateur*
 - management par coordination

Organisation Spécifique

- Mobilisant sur un même objectif et pour une durée déterminée des hommes et des moyens habituellement affectés à d'autres tâches
- Se superposant à l'organisation traditionnelle et permanente de l'organisation, s'appuyant sur une équipe projet, des groupes de travail qui - à certaines phases - devront lui consacrer la majeure partie de leur disponibilité

Organisation Spécifique

- Associant des expertises diversifiées et complémentaires
- Hors la hiérarchie traditionnelle
- Faisant place à l'initiative et l'innovation
- Focalisant les énergies
- Pouvant évoluer au cours du cycle de vie du projet

Faire des choix

- **Il s'agit de répondre aux questions suivantes :**
 - Quelles sont les responsabilités et les fonctions à assurer pour mener à bien les différentes missions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre ?
Quels sont les acteurs ?
 - Quelles structures de décision et d'arbitrage mettre en place ?
 - Comment organiser les relations et les liens fonctionnelles et les circuits d'informations ?

Faire des choix

- Les préalables à lever concernent :
 - Définition d'une structure fonctionnelle du projet
 - Répartition claire des responsabilités et des actions à mener à chaque niveau de la structure
 - Mise au point du mode de fonctionnement en matière de circuits d'information
 - Modalités de coordination, de processus de validation et de décision, de fonctionnement des réunions (périodicité, animation, existence d'ordres du jour et de comptes rendus)

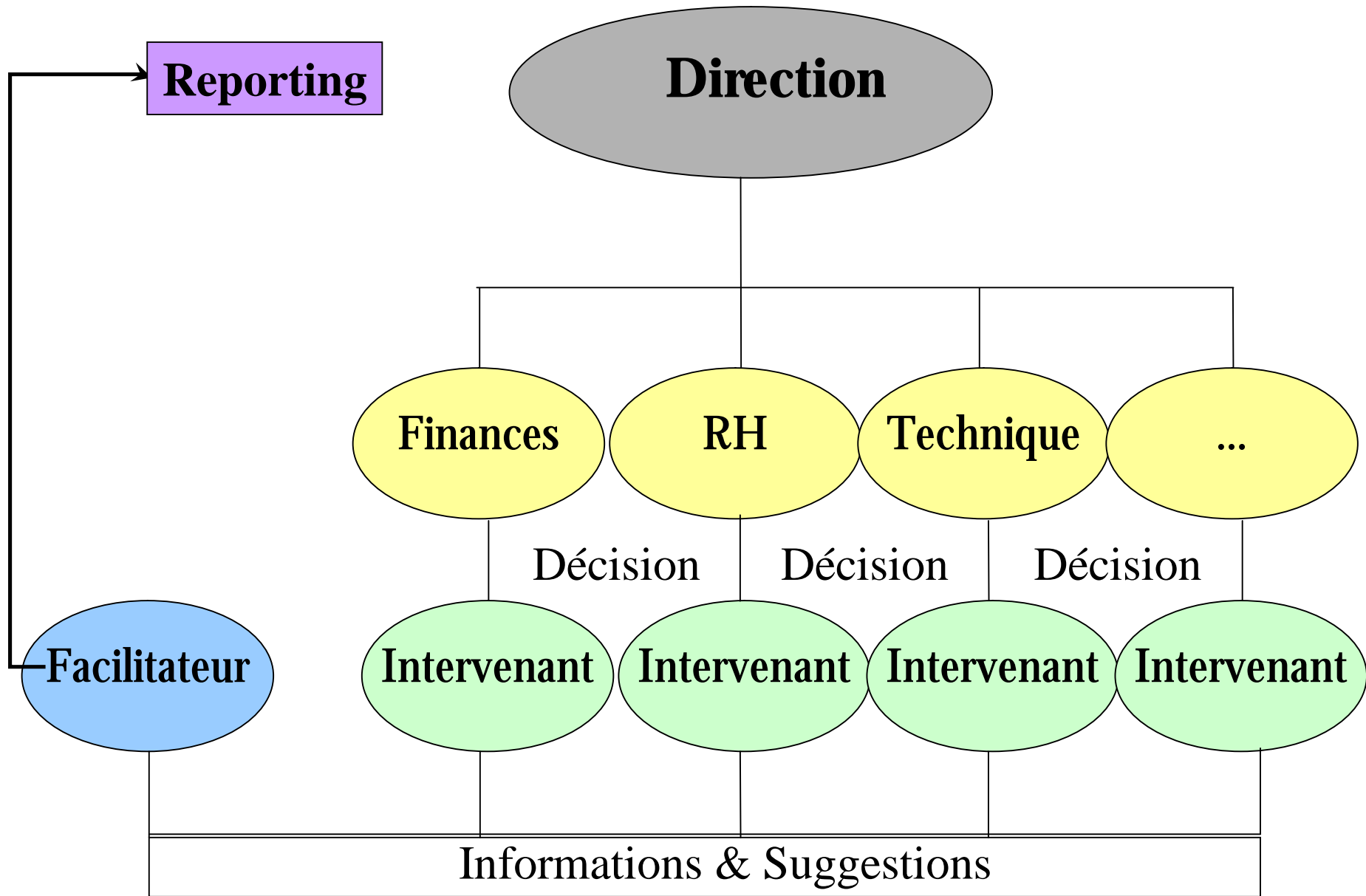
Structure fonctionnelle du projet

- La structure fonctionnelle du projet est nécessairement adaptée à la nature, à l'objet et à la taille du projet.
- Elle tient compte :
 - des instances décisionnelles nécessaires au projet
 - des fonctions devant nécessairement être assurées pour mener à bien les différentes missions

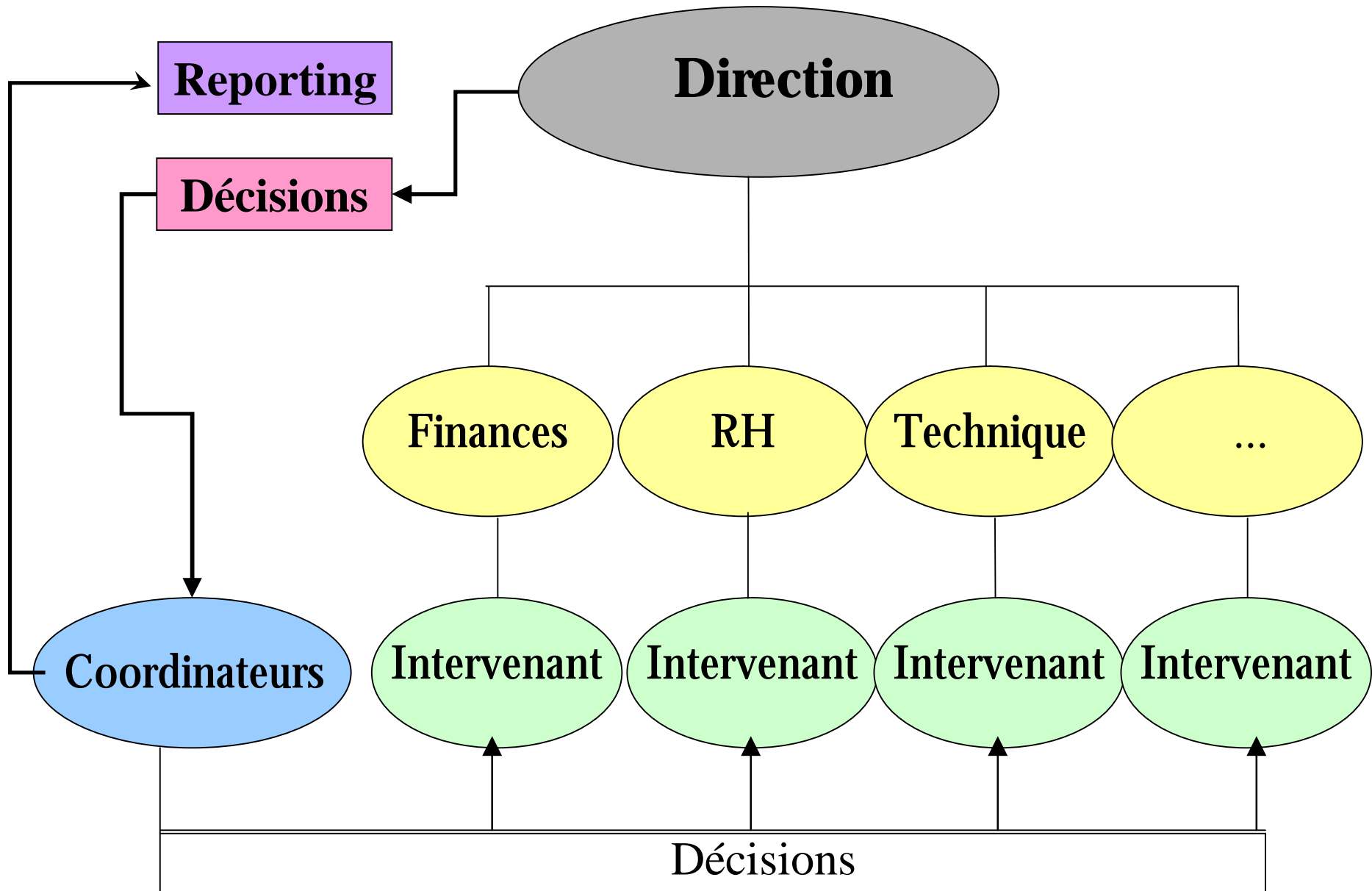
Structure fonctionnelle du projet

- Il restera à :
 - mettre en place les différentes entités structurelles dans le projet
 - définir le rôle et la fonction de chaque entité ainsi déterminée
 - établir les circuits relationnels et non pas hiérarchiques

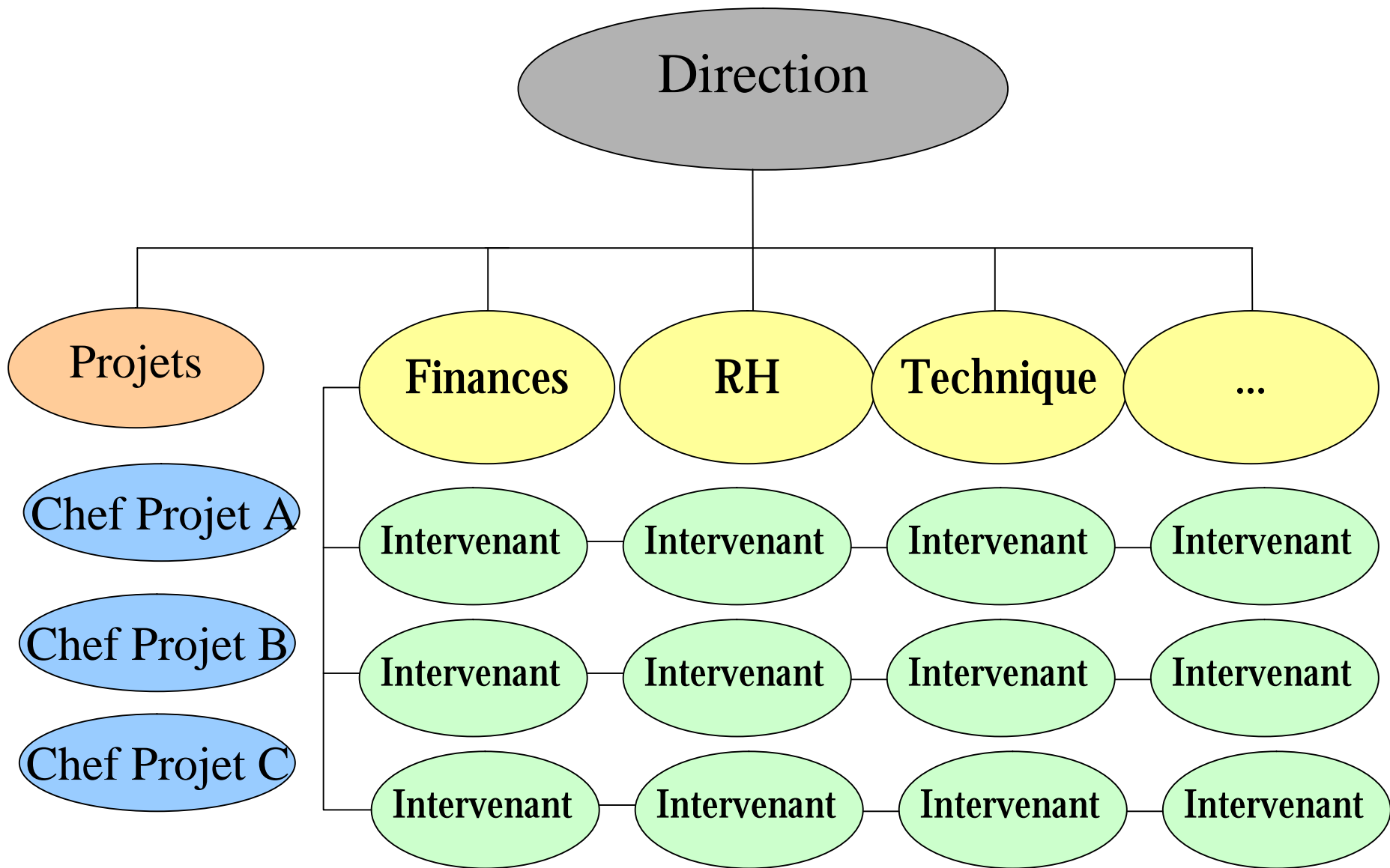
Un organigramme fonctionnel et des fiches de fonction identifient les acteurs et leurs relations



**Schéma organisationnel de management de projet
Projet avec facilitateur**



**Schéma organisationnel de management de projet
Projet avec coordinateur**



**Schéma organisationnel de management de projet
Projet « matriciel »**

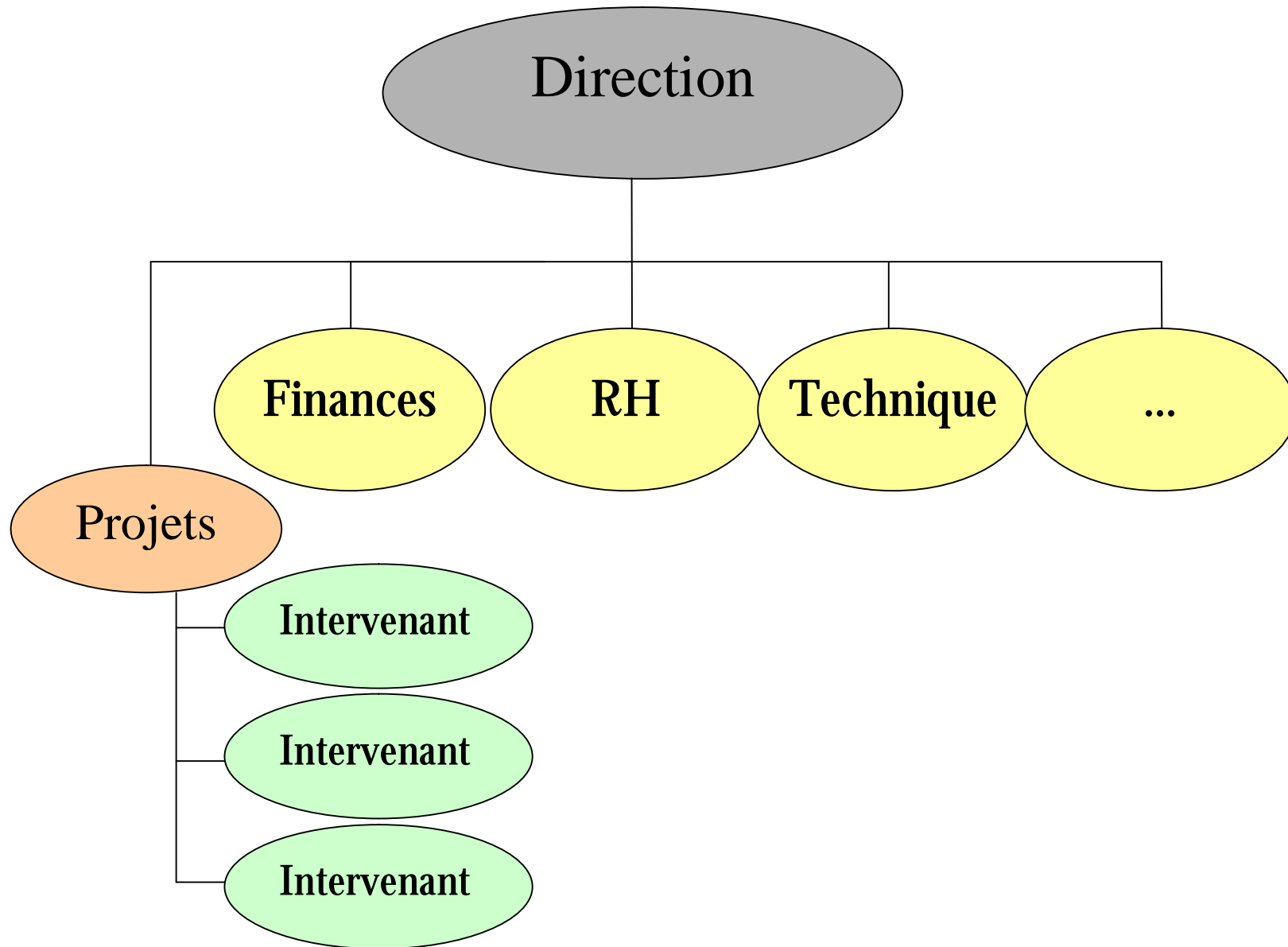


Schéma organisationnel de management de projet
Projet « Task-Force »

Comment choisir ?

Critères	Facilitateur	Coordinateur	Matriciel	Task-Force
Degré d'incertitude	Faible	Faible	Important	Important
Complexité techno.	Standard	Standard	Technologie compliquée	Technologie compliquée
Taille du projet	Faible	Faible	Moyenne	Importante
Importance du projet	Très Faible	Faible	Moyenne	Importante
Durée	Faible	Faible	Moyenne	Importante
Nombre de clients	Important	Important	Faible	Unique
Complexité des relations	Très Faible	Faible	Moyenne	Importante
Nombre de projets	Faible	Faible	Important	Moyen
Criticité des délais	Faible	Faible	Moyenne	Importante
Différenciation avec les autres directions	Faible	Faible	Importante	Moyenne

Répartir les responsabilités

- Une répartition claire des responsabilités et des actions à mener à chaque niveau de la structure évitera les écueils suivants :
 - indécisions
 - retards
 - dépenses d'énergie
 - oublis
 - susceptibilités...

Répartir les responsabilités

- Les rôles opérationnels de chaque acteur doivent être clairement définis en termes de :
 - prise de connaissance
 - participation
 - exécution
 - proposition
 - décision

Identifier les acteurs

- Est acteur du projet toute personne ou entité susceptible d'assurer une des fonctions indispensables au bon déroulement du projet.
- Selon la nature du projet, sa taille, son impact national, régional ou local, son origine, le nombre et l'origine des acteurs peuvent être essentiellement variables.

Identifier les acteurs

- Principaux acteurs :
 - le demandeur
 - les utilisateurs et leurs représentants
 - la maîtrise d'ouvrage
 - la maîtrise d'œuvre
 - les fournisseurs externes, sous-traitants
 - les experts associés

Recrutement des membres de l'équipe projet

- Plan d'entretien individuel
 - Présentation générale du cadre du projet
 - Spécificité du rôle
 - Cadre d'intervention
 - **Comment organiser la délégation**
 - **Circuit d'information**
 - **Reporting**
 - **Alertes**
 - **Documentation**
 - Motivation de l'acteur (enjeux, aventure, initiative...)
 - Présentation de la tâche (budget, délais, qualité, livrables, jalons)
 - Lettre d'engagement (Contrat-objectif)

Plan

- **Introduction**
- **Définition et enjeux**
- **Organisation du projet**
- **Cycle de vie d'un projet**
- **Gestion de projet et pilotage**

Les phases d'un projet

- La conduite d'un projet s'appuie sur le cycle de vie du produit (ou du système) objet du projet, structuré en phases successives
- Chaque phase peut elle-même être subdivisée en étapes, en tâche, en activité...

Les phases d'un projet

- Etude d'opportunité
- Préparation
- Planification
- Pilotage
- Bilan

Etude d'opportunité

- Evaluer
- Définir
- Lancer

Evaluer

- Evaluer
 - Par le résultat attendu
 - Par la pertinence de la demande
 - Par la conduite de Projet
 - Par la cohérence Projet-Stratégie

Evaluer : Par le résultat attendu

- Niveaux de résultats possibles :
 - Le projet générera-t-il des résultats économiques ?
 - Le projet initiera-t-il des changements dans les structures et les comportements ?
 - Le projet sera-t-il facteur de développement ?

Evaluer : Par la pertinence de la demande

- Critères possibles :
 - Peut-on identifier de façon sûre le demandeur ?
 - Peut-on dire clairement ce que veut le demandeur ?
 - Qu'est-ce qui motive le demandeur ?
 - La demande est-elle ancrée dans le temps ?

Evaluer : Par la conduite de projet

- Ce mode d'évaluation concerne ici les risques d'aléas du projet en cours de réalisation
 - Complexité de la réalisation
 - Moyens qualitatifs et quantitatifs
 - Indicateurs d'avancement et d'achèvement

Evaluer : Par la cohérence Projet-Stratégie

- En amont :
 - Est-il en accord avec la stratégie ?
- En aval :
 - Rejoint-il ou recoupe-t-il d'autres projets ?

Macro Evaluation des risques

Description du risque	Probabilité d'occurrence (100% = certitude)	Gravité (100% = gravité maximale)	Difficulté pour s'en prémunir (100% = impossible)
Changement de législation rendant caduc le projet	5%	100% (Hypothèse ou le projet est national et depend donc de la législation du pays)	90% (Possibilité de participer à un groupe de pression)
Défaillance d'un sous-traitant essentiel	20% (Situation financière préoccupante)	50% (la fonction exercée par ce sous-traitant, ne pourra sans doute être reprise par un autre que très difficilement)	30% (Le sous-traitant négocie une augmentation de capitale...)
Concurrent réalisant avant nous un projet analogue	30% (Le procédé envisagé ne présente pas un intérêt à court et moyen terme...)	33% (arrivée d'un concurrent avant nous est facheuse mais non rédhibitoire)	90% (Si le projet est dans cette situation, on aura intérêt à savoir ce qui se trame chez nos concurrents)
....			

Définir

- A l'issue de l'étape d'évaluation, il est possible de définir plus précisément l'objet, les objectifs et le cadre de réalisation du projet.
- Cette définition gagnera à être formalisée à l'aide d'une fiche projet dès la fin de l'étude d'opportunité
- Elle constituera la carte d'identité du projet qui atteste de l'accord entre le demandeur et/ou la direction.
- Désignation du Chef de Projet et rédaction de la lettre de mission (Contrat de délégation)

Lancer

- Après accord sur la définition du projet vient le moment d'officialiser son lancement par des actions de communication écrite sur :
 - Enjeux
 - Moyens mis en œuvre
 - Contributions attendues
 - Gains et apports du futur produit
- Des actions de communication orale appropriées :
 - Réunions d'information qui favorisent le dialogue et apportent de précieuses informations sur l'état des lieux et les éventuelles résistances

Préparation

- Cette phase conditionne la réussite projet
 - Objet
 - Objectifs
 - Domaine
 - Risques
 - Méthode
 - Communication
 - Contractualisation

Préparation : Objet

- Objet précis du projet
- Lister les motifs et définir le contexte
- Promotion : Vendre le projet

Préparation : Objectifs

- Définir les objectifs de qualité
- Définir les objectifs de temps
- Définir les objectifs de charge et de coût
- Définir les objectifs de communication
- Définir les objectifs complémentaire
- Préciser les contraintes sur les objectifs
- Vérifier l'adéquation entre les objectifs

Préparation : Domaine

- Identifier le périmètre et les acteurs
- Définir la technostucture
- Définir les rôles des acteurs

Préparation : Risques

- Analyser et gérer les freins
- Analyser et gérer les facilitateurs

Préparation

- Méthode
 - Structurer la réalisation du produit
- Communication
 - Définir les axes, cibles et moyens de communication
- Contractualisation
 - Rédiger la note de cadrage

Planification : Détaillée

- Définir l'environnement de planification
- Ordonner la liste des tâches de réalisation
- Affecter des durées ou des charges aux tâches
- Définir les liens entre les tâches
- Intégrer les tâches de MP
- Affecter les ressources aux tâches

Planification : Validation

- Optimiser le planning détaillé du prévu
- Valider, communiquer et enregistrer le planning

Pilotage

- Organiser les réunions de débriefing
- Etablir les tableaux de bord
- Décider ou faire appel aux instance de décision
- Piloter la réalisation du produit
- Désengagement du projet

Bilan

- *Recetter* le produit du projet
- Archiver les dossiers du projet
- Dissocier l'équipe projet

La progression

- Le franchissement d'une phase ou d'une étape est conditionné par une décision formelle
- Cette décision s'appuie sur le contrôle et la validation de :
 - de la conformité des travaux au regard des objectifs poursuivis
 - du respect des coûts prévisionnels
 - du respect des plannings

La progression

- Ceci servira de cadre de référence à la réalisation des phases suivantes.
- A la fin de chaque phase, une décision est à prendre sur les conditions de poursuite du projet, pouvant aller jusqu'à l'arrêt du projet.
- Ces différentes décisions constituent le cycle décisionnel du projet.

Plan

- **Introduction**
- **Définition et enjeux**
- **Cycle de vie d'un projet**
- **Organisation du projet**
- **Pilotage de projet**

Gestion de Projet et Pilotage

- Les objectifs de la démarche de gestion de projet sont de maîtriser le projet dans toutes ses composantes en mettant en œuvre l'ensemble des moyens et outils :
 - de planification
 - d'évaluation des coûts
 - de suivi et de compte rendu

Planification de Projet

- Pourquoi planifier un projet ?
- Le découpage du projet
- Niveaux de planification
- Les documents de référence
- L'outil de gestion de projet

Pourquoi planifier un projet ?

- La planification d'un projet consiste à faire des prévisions en termes de délais, de charges et de moyens en modélisant le mieux possible le déroulement des tâches à réaliser pour l'obtention d'un résultat prédéfini.
- L'objectif principal de la planification est d'établir un référentiel du projet, sous forme de plannings et de plans de charge, sur la base duquel sera effectué le suivi de l'avancement.

Pourquoi planifier un projet ?

- Planifier un projet amène à formaliser et à visualiser :
 - les objectifs
 - les actions à mener
 - les contraintes internes ou externes
 - les démarches d'étude et de réalisation
 - les moyens nécessaires

Pourquoi planifier un projet ?

- Toute planification doit être le résultat d'un consensus.
- Les différents plannings font l'objet de négociations, puis de validations entre les parties concernées, qui s'engagent alors à respecter l'ensemble des éléments identifiés
- Outil de gestion, la planification constitue également un outil fondamental de dialogue et de communication clarifiant les objectifs et les besoins.
- Elle contribue à la maîtrise de l'évolution du périmètre du projet.

Le découpage du projet

- C'est la première étape du processus de planification. Le découpage permet de répondre à deux objectifs majeurs :
 - Délimiter le périmètre du projet : ce qu'englobe le projet, quelles sont ses limites et ce qu'il ne prend pas en compte
 - Identifier des ensembles aisément maîtrisables

Le découpage du projet

- Le découpage du projet s'effectue selon une démarche allant du général au particulier en combinant le découpage :
 - Fonctionnel en ensembles homogènes de par leurs caractéristiques fonctionnelles, techniques ou organisationnelles
 - Temporel selon le cycle de vie du projet
- La planification est menée selon deux niveaux :
 - Un planning de pilotage, établi ou validé par la maîtrise d'ouvrage
 - Plusieurs plannings détaillés, établis par la maîtrise d'œuvre

Le planning de pilotage

- Il constitue le document de référence en dates et en délais pour le suivi et sert de cadre à l'élaboration des plannings détaillés
- C'est un planning d'objectifs qui visualise les grandes étapes du projet
- Il constitue un engagement « contractuel » entre les parties (maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre)

Le planning de pilotage

- Les objectifs qu'il comporte peuvent être :
 - Politiques (échéances imposées)
 - Stratégiques (échéances liées aux dépendances d'autres projets)
 - Fonctionnels (objectifs intermédiaires liés aux phases)
- Il porte sur la durée totale du projet et ne peut être réactualisé que par décision du Comité de pilotage

Les plannings détaillés

- Ils sont constitués des tâches élémentaires, sous-ensembles d'une phase donnée. Les échéances des plannings détaillés doivent rester cohérentes avec les échéances clés du planning de pilotage.
- Les plannings détaillés sont élaborés dans la période qui précède celle couverte par lesdits plannings.

Les planning détaillés

- Qu'appelle-t-on tâche ?
- ...c'est une fraction de projet
 - relative à une spécialité donnée
 - peut être confiée à un responsable unique
 - fait appel à un groupe qualifié d'intervenants
 - peut se dérouler continûment
 - ayant un délai de réalisation appréciable
 - peut être quantifiée en terme de ressources de manière générale
- Donc une activité homogène, isolable et non interruptible

Documents de la planification

- Lorsqu'un scénario est validé par les différents acteurs et instances du projet, il a valeur d'engagement entre les parties
- Il est formalisé par un dossier comportant :
 - la liste des hypothèses retenues (objectifs, budget, contraintes, délais imposés, charge globale prévue, ressources...)
 - un réseau visualisant l'enchaînement logique des tâches (PERT)

Documents de la planification

- un planning de GANTT visualisant les échéances des travaux
- la liste des tâches (dates, marges, charges prévues...)
- les plans de charge par ressource

L'outil de gestion de projet

- La planification et le suivi d'un projet peuvent être facilités par l'utilisation d'un outil informatique spécialisé
- Cet outil, outre l'exécution des différents calculs, permet la production de documents adaptés au contexte
- Exemple d'outil informatique : « Microsoft Project ».

Evaluation des coûts du projet

- La mise en place d'un système de suivi des coûts d'un projet a pour objectifs :
 - Avoir une vision claire et synthétique des engagements
 - Identifier les écarts au regard des prévisions initiales
- Le suivi des coûts est de la responsabilité du responsable de projet qui centralise les prévisions et le suivi des engagements et des règlements. Il rend compte au directeur de projet

Enveloppe globale de référence

- Etablit en amont du projet l'estimation globale des coûts devient la référence permanente du projet
- Cette approche permet de mesurer et éventuellement corriger les écarts constatés
- Elle constitue :
 - soit un objectif prioritaire à respecter
 - soit une enveloppe réajustable

Coûts détaillés et consolidation

- L'enveloppe globale de référence est détaillée selon le découpage adopté par ailleurs pour la planification.
- Ces coûts détaillés sont affinés au fur et à mesure du franchissement des phases et étapes du projet.

Coûts détaillés et consolidation

- La consolidation des budgets détaillés vise :
 - Rapprocher les coûts détaillés de l'enveloppe globale
 - Présenter éventuellement un ajustement de l'enveloppe globale de référence

Suivi du projet

- La planification du projet cherche à modéliser au mieux le déroulement des tâches à réaliser
- Mais la prise en compte de la réalité ne peut se faire qu'au travers d'un suivi périodique du projet
- Le suivi permet ainsi d'obtenir une visibilité permanente et fiable sur le déroulement du projet

Enjeux du suivi de projet

- Le suivi de projet désigne l'ensemble des procédures et actions à mettre en œuvre selon une périodicité donnée pour :
 - mesurer l'avancement du projet en évaluant le travail réalisé et ce qui reste à faire ;
 - identifier les écarts au regard des objectifs fixés initialement.

Différents types de suivi

- Différentes approches pour le suivi :
 - suivi en **charges**
 - suivi en **délais**
 - suivi des **réalisations** (ou **productions**)
 - suivi de la **qualité**
 - suivi des **coûts**
 - suivi des **actions signalées**
- Pris séparément, ils peuvent se révéler insuffisants
- La combinaison de plusieurs d'entre eux est souvent nécessaire

Suivi en charges

C'est le suivi qui appréhende l'avancement du projet sous l'angle des charges de travail réelles, des ressources affectées aux tâches, en les rapprochant des charges prévues initialement

Suivi en délais

Ce type de suivi aborde l'avancement du projet sous l'angle des dates de début et de fin réelles de chacune des tâches et de leurs délais de réalisation, en les comparant aux données initiales

Suivi des réalisations

Il a pour but de mesurer l'avancement « physique » du projet, c'est-à-dire ce qui est réellement produit

Suivi des coûts

- Intègre plus spécifiquement les aspects d'engagements, de règlements
- C'est un des moyens d'appréhender les conséquences financières d'éventuelles dérives du projet :
 - retards
 - ressources supplémentaires
 - travaux complémentaires...

Suivi des actions signalées

- Les actions signalées sont des tâches ponctuelles non planifiées initialement dont la charge et le délai sont relativement faibles.
- Leur suivi est essentiellement réalisé en délai

Mise en œuvre du suivi

- Il convient de veiller à ce que le système de suivi retenu ne soit pas surdimensionné au regard des besoins
- La réactivité du système de suivi choisi est un élément majeur d'efficacité

Recueil des données de suivi

- Le suivi de projet ne peut exister sans informations d'avancement fiables
- Ces informations sont recueillies, à l'occasion du point d'avancement, via le compte rendu d'activité.
- Le compte rendu d'activité peut être généré par l'outil de gestion de projet utilisé. Cet état peut être édité par ressource (personne, équipe...) ou par tâche

Pilotage de projet

- On désigne par pilotage de projet l'ensemble d'actions pratiques, mais aussi de savoir-faire permettant de proposer un ensemble d'outils d'aide à la décision
- Le pilotage du projet est de la responsabilité du directeur de projet, en concertation avec le responsable de projet

Pilotage de projet

- Identifier l'ensemble des macro-tâches pertinentes et les structurer par catégories en cohérence avec le cycle de vie et le découpage réalisé par ailleurs
- Construire les indicateurs de pilotage qui permettent de fournir, en permanence, les informations pertinentes et nécessaires à la prise de décision
- Elaborer les documents et tableaux de bord de synthèse correspondants