

# MANAGEMENT DE PROJET

## PRINCIPES DE BASE

# POURQUOI MAITRISER LE MANAGEMENT DE PROJET ?

- Le fonctionnement en projet s'est développé dans les entreprises depuis 10 ans, essentiellement pour 2 raisons:
- ✓ Les entreprises connaissent de plus en plus d'évolution qui sont conduites par projet
- ✓ Le degré d'exigence sur les projets s'accroît:
- les projets doivent s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise, répondre à des vrais besoins;
- par ailleurs, les performances attendues sur les projets deviennent de plus en plus élevées
- Pour ces raisons, les entreprises ont mis en place le fonctionnement en projet pour tout ou partie de leur activités, et les compétences de management de projet sont devenues des compétences à maîtriser par tous les managers

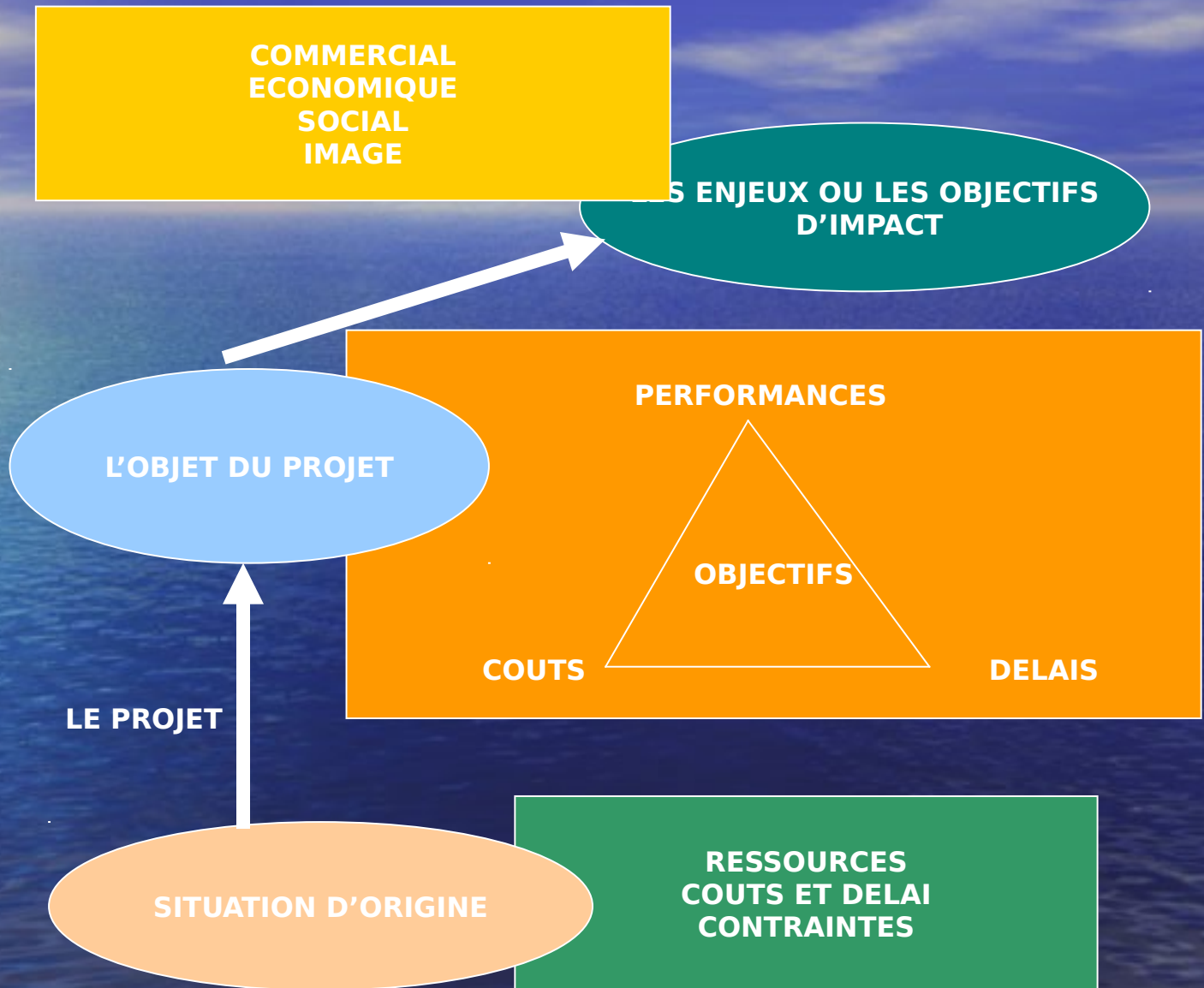
**Avoir des projets Répondant  
aux vrais besoins**

**Etre performant dans  
la conduite des projets**

# QUELS SONT LES POINTS CLES DU MANAGEMENT DE PROJET ?

- Qu'est ce qu'un projet ?  
un projet est à la fois:
  - ce que l'on a l'intention de faire, une volonté fondée sur une vision de l'avenir, la réponse au besoin d'un utilisateur ou d'un client, des objectifs à atteindre et....
  - ...une certaine façon de réaliser ce que l'on veut faire, une méthode de travail et d'organisation spécifique
- Un projet est donc une activité différente des activités récurrentes et stables de l'entreprise (processus)

# QUELS SONT LES POINTS CLES DU MANAGEMENT DE PROJET ?



# LES TRAITS CARACTERISTIQUES D'UN PROJET

- Porteur d'enjeux
  - Vise un résultat concret, défini et validé par un commanditaire
  - Managé par un chef de projet, qui coordonne une équipe projet dédiée ( à temps plein ou partiel )
  - Novateur...donc perturbateur et présentant des risques
  - Limité dans le temps;avec une début et une fin
  - Transverse
  - La solution et la méthode pour l'obtenir ne sont pas connues à l'avance
- Il existe deux types de projets très différents:
- Par leur taille
  - Par leur place dans l'organisation
  - Par leur objet
  - Par leur enjeux
  - Par leur degré de récurrence
- **Exemples de nouveaux projets**
- ✓ Développer un nouveau produit
  - ✓ Construire une usine
  - ✓ Concevoir et mettre en place une nouvelle organisation.

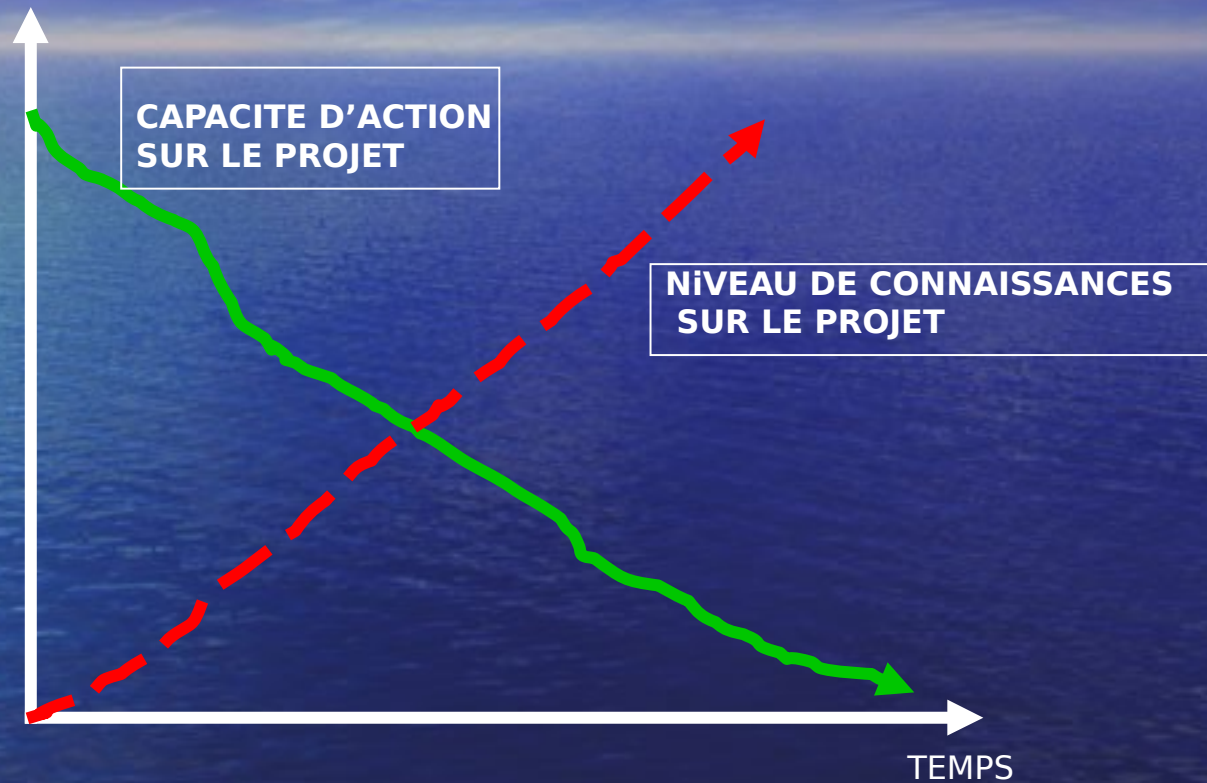
# LA MANAGEMENT DE PROJET:PLUS QUE LA SIMPLE GESTION DE PROJET !

- ❑ La management de projet a pour objet de:
  - ✓ définir et valider le projet
  - ✓ concevoir l'organisation, le pilotage, l'animation, la réalisation du projet définir et valider le projet
  - ✓ piloter la réalisation du projet dans les conditions prévues ( performances, délais, coûts)
  
- ❑ la gestion de projet a pour objet:
  - ✓ de prévoir et de suivre l'avancement d'un projet sur les plans performances, coûts , délais
  - ✓ et ainsi apporter au management de projet les éléments pour prendre, en temps voulu, toutes les décisions nécessaires
  - ✓ le management par projet a pour objet d'organiser le management du portefeuille des projets avec le reste de l'entreprise.

# LA MANAGEMENT DE PROJET:PLUS QUE LA SIMPLE GESTION DE PROJET !



# MANAGER UN PROJET C'EST AGIR DANS UNE INCERTITUDE QUI DECROIT



D'APRES CHRISTOPHE MIDLER

# MANAGER UN PROJET C'EST AGIR DANS UNE INCERTITUDE QUI DECROIT

- Une caractéristique fondamentale du management de projet est d'agir dans une incertitude qui décroît. il en résulte l'importance de :
  - **Prendre du temps en amont pour en gagner en aval:**évaluer l'opportunité puis la faisabilité du projet,formuler le cahier des charges initial du projet
  - Dégrossir progressivement l'objet à produire
  - Organiser progressivement le projet depuis le phasage jusqu'à la notion de tâches précises.

# MAITRISER ET OPTIMISER LA DUREE DU PROJET:L'INGENIERIE COURANTE

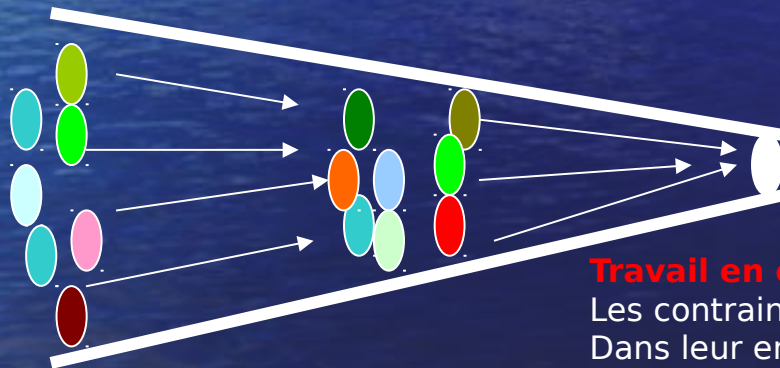
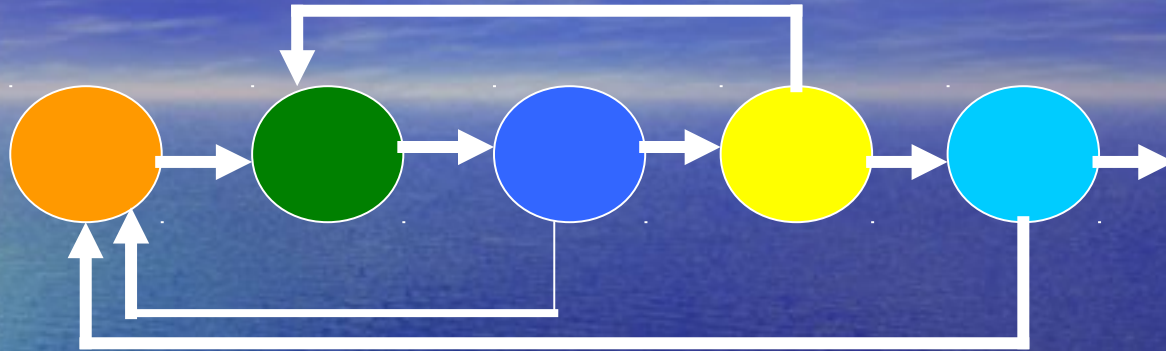
- ❑ L'efficacité du management d'un projet suppose d'éviter les retours en arrière souvent dus:
  - À des contraintes en aval non intégrés dans les phases amont du projet;
  - À des décisions précises en amont qu'on manque d'informations pertinentes
  
- ❑ Maîtriser la durée du projet suppose donc:
  - d'anticiper les conséquences des décision initiales, et les risques majeurs dès l'amont, avec l'aide de ceux qui joueront un rôle actif en fin de projet;
  - de faciliter la communication et l'ajustement mutuel entre les intervenants tout au long du projet, avec des modalités adaptées (plateau projet....)

On parle alors d'ingénierie courante.

# MAITRISER ET OPTIMISER LA DUREE DU PROJET: L'INGENIERIE COURANTE

## Travail en séquentiel:

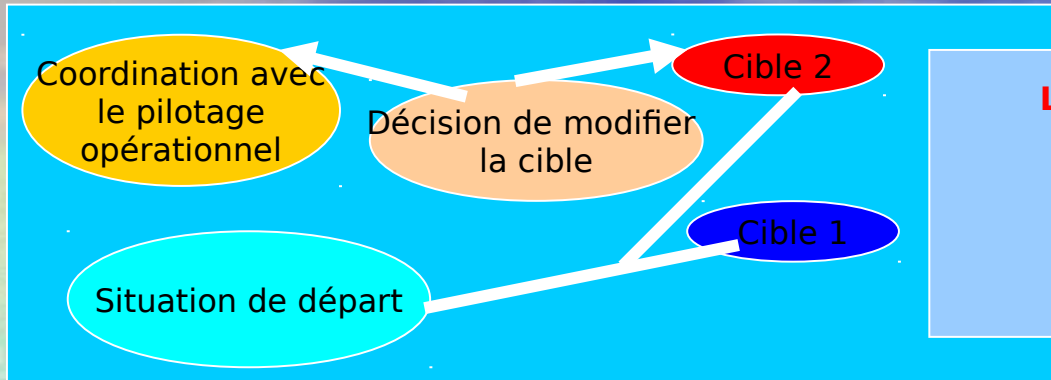
Les contraintes sont découvertes progressivement.  
Les choix effectués en amont remis en cause en aval.



## Travail en concurrence:

Les contraintes sont prises en compte  
Dans leur ensemble.  
L'avancement s'effectue par convergence  
Progressive.

# MANAGER UN PROJET NECESSITE DEUX NIVEAUX DE PILOTAGE



## Le niveau de pilotage stratégique

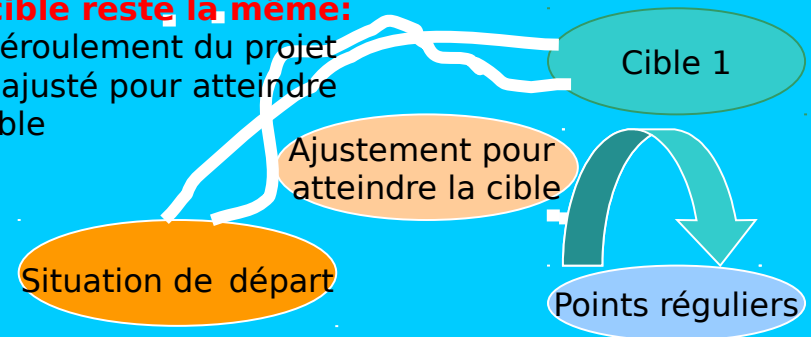
Il garantit la pertinence du projet il décide d'adapter ou non la cible à atteindre par le projet en fonction des évolutions Externes;voire interne du projet.

## Le niveau de pilotage opérationnel

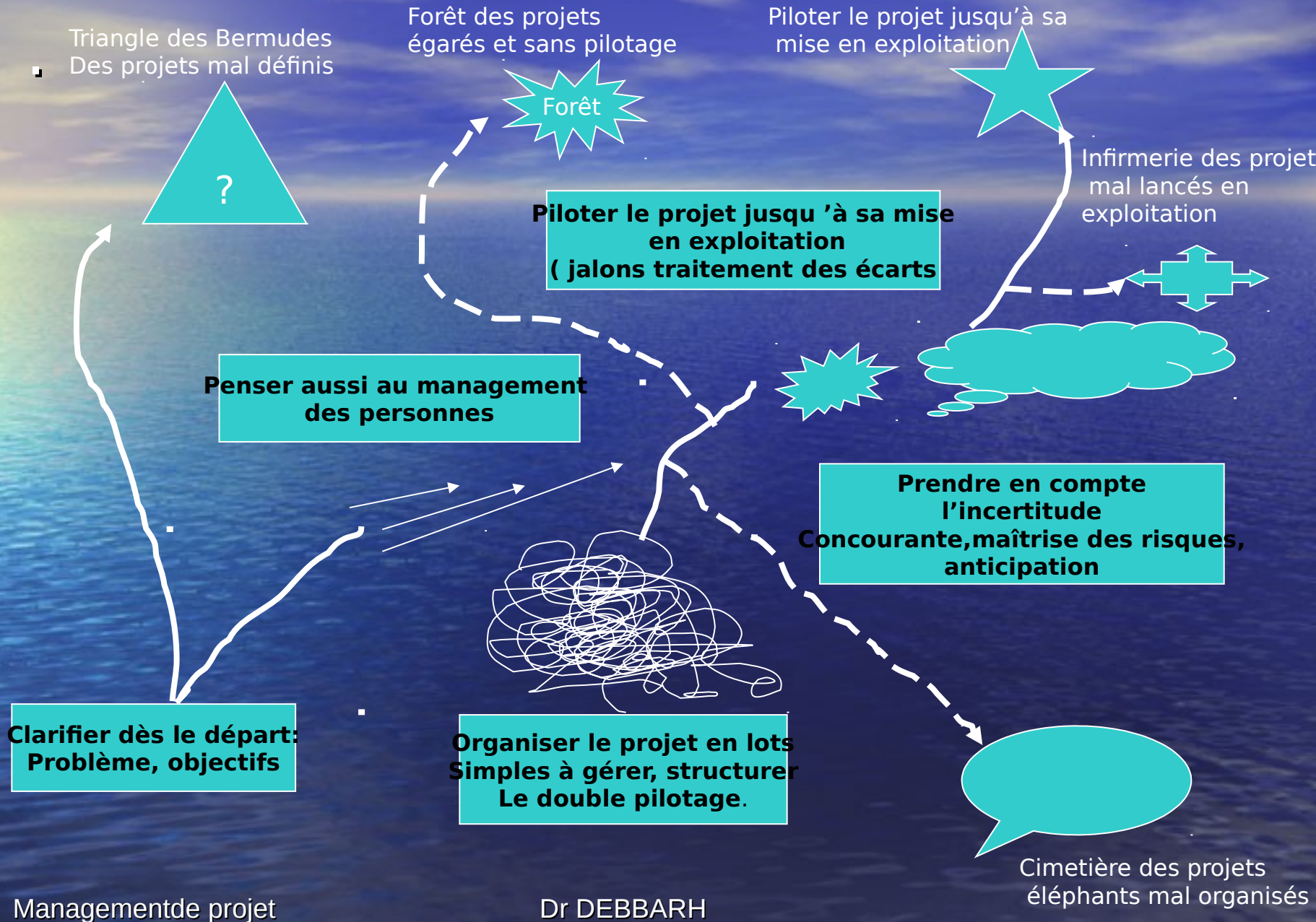
Il garantit l'atteinte de la cible du projet,il décide notamment adapter ou non le déroulement du projet pour atteindre la cible.

## La cible reste la même:

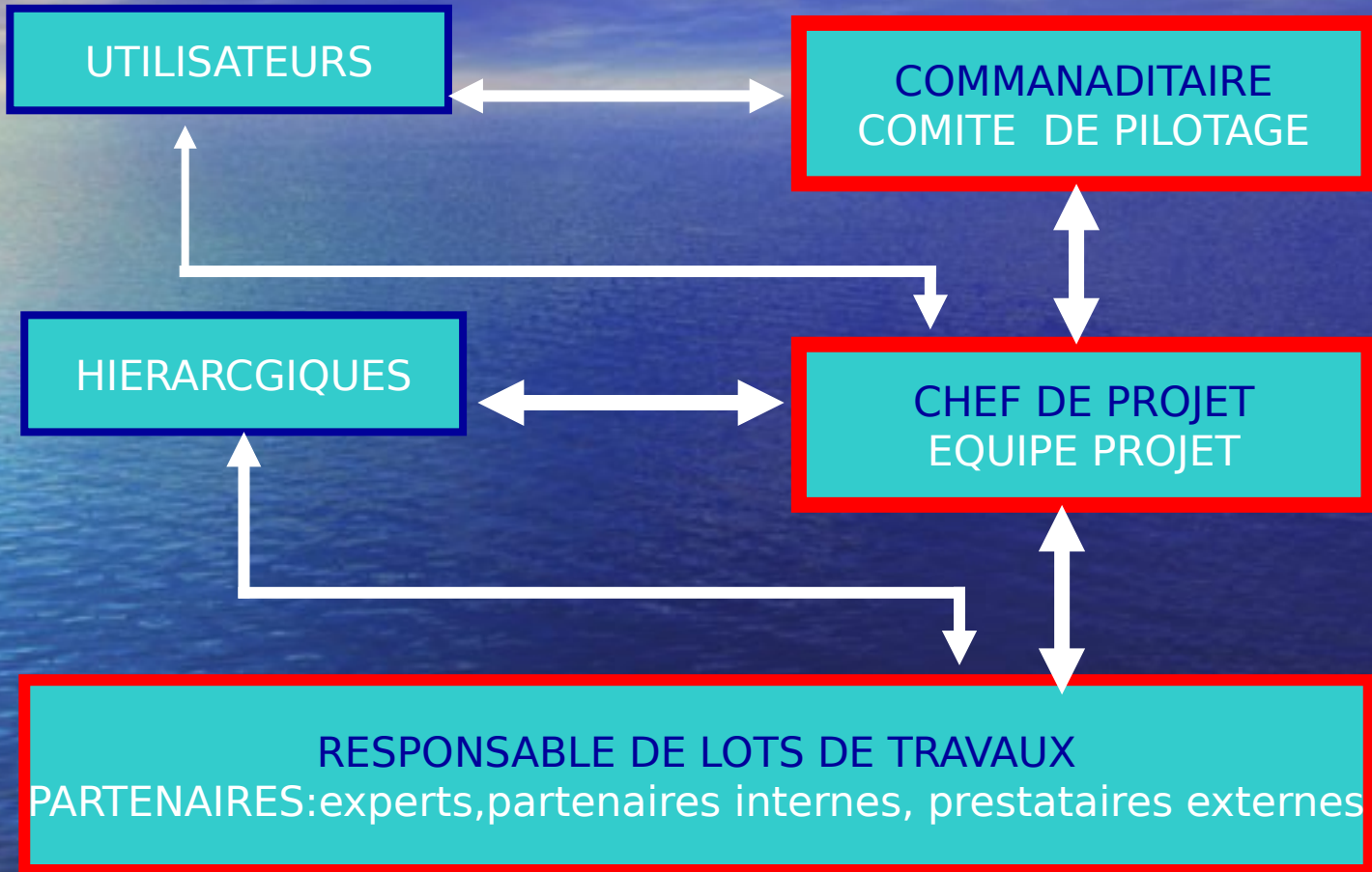
Le déroulement du projet est ajusté pour atteindre la cible



# LES POINTS CLES DU MANGEMENT DE PROJET



# QUELS ROLES DANS UN PROJET ?



# LES ROLES DES ACTEURS DU PROJET

- Le commanditaire est responsable de la pertinence du projet, de sa définition, de ses réorientations, et de sa réception finale. Si nécessaire il peut s'entourer d'un comité de pilotage. pour définir les objectifs du projet, il s'appuie sur les besoins des utilisateurs de ce que produira le projet
- Le chef de projet est responsable de l'atteinte des objectifs PCD ( performance, coût, délai).Il rend compte au commanditaire. il manage l'équipe projet.
- L'équipe projet réalise le projet en lien avec les partenaires
- Les partenaires participent à la réalisation du projet dans le cadre d'un lote de travail, piloté par un responsable de lot.
- Les hiérarchiques affectent leurs collaborateurs, en lien avec le chef projet, il leur définissent un cadre de délégation pour le projet et conduisent leur évaluation.

# LE COMMANDITAIRE OU LE MAITRE D'OUVRAGE

**Maître d'ouvrage  
ou commanditaire  
Personne physique ou  
personne morale  
Qui sera propriétaire  
de l'ouvrage.....elle  
Assure le paiement des  
dépenses liées à  
la réalisation**

- Le commanditaire passe la commande du projet; à ce titre:
- Défend ou valide l'opportunité du projet, assure le cadrage stratégique du projet;
- Porte la volonté de faire aboutir le projet;
- Fixe les objectifs PCD (Performance, coûts, délais) du projet;
- Établit/ou fait établir la bonne expression fonctionnelle du besoin;
- Assure la cohérence et l'articulation du projet avec le reste de l'organisation;
- Orchestre et supervise la communication sur l'intérêt du projet;
- Choisit un chef de projet et défini sa mission;
- Envisage et décide ou non les modifications de cible;
- Assume les décisions majeurs;
- Rend les arbitrages au cours des différents phases du projet;
- Assume le coût du projet et paie;
- Valide les passages de jalon;
- Réceptionne le produit.

# LE CHEF DE PROJET (OU MAITRE D'OEUVRE)

Le chef de projet est nommé le commanditaire, en accord avec le comité de pilotage et son responsable hiérarchique.

Il est responsable de réaliser le projet conformément aux objectifs et directives reçus du commanditaire.

A ce titre:

**Maître d'œuvre  
(ou chef de projet)  
Personne physique ou morale qui réalise l'ouvrage pour le compte du maître d'ouvrage, assure la responsabilité globale de la qualité technique du délai et du coût**

- Étudie le problème posé et élabore un plan de réalisation;
- Négocie les modifications du cahier des charges, et propose la (ou les ) solution(s);
- Anime l'équipe projet, et les autres intervenants;
- Organise, coordonne et pilote la réalisation;
- Prépare les passages de jalon;
- Livre le produit du projet;
- Rend compte au commanditaire.

# FAUT -IL UN COMITE DE PILOTAGE OU COMITE DE REVUE DE PROJET ?

## L'intérêt d'un comité de pilotage est:

- D'apporter au commanditaire des expertises, des éléments sur l'environnement du projet, notamment pour valider le cahier des charges et ses évolutions, rendre les arbitrages, attribuer les ressources;
- De créer l'adhésion des principaux décideurs sur le projet, notamment pour la validation du passage de jalons et du bon avancement technique du projet.

Par contre un comité de pilotage peut avoir des difficultés de réunir, à décider et devenir un poids pour le projet.

Il est donc important de :

- Privilégier les contrats fréquents du chef de projet avec le commanditaire ; réserver les comités de pilotage aux jalons MAJEURS du projet et les programmer à l'avance;
- restreindre le comité de pilotage au strict nécessaire de participants ( décideurs + experts )

# 3.COMMENT DEFINIR ET ORGANISER UN PROJET ?

# LA DEFINITION ET L'ORGANISATION DU PROJET

- La définition et l'organisation du projet consiste à passer de l'idée exprimée par le commanditaire à la description suivante:
- Comment t l'équipe projet va-t-elle s'y prendre pour réaliser cette idée de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.
- Ce temps, composé d'une ou plusieurs phases, est particulièrement important pour éviter bien des mésaventures pouvant arriver à des projets... elles sont résumées par cette illustration.

Ce dont l'utilisateur a vraiment besoin



Ce que la maîtrise d'ouvrage exprime



Ce que la maîtrise d'œuvre comprend



Ce que la maîtrise d'œuvre décrit



Ce que le prestataire comprend



Ce qui est développé.



# LE PHASAGE DU PROJET POUR MAITRISER ET STRUCTURER LE DEROULEMENT DU PROJET

- Pour bien maîtriser le déroulement d'un projet, on est conduit à le diviser en grandes phases:
- Une ou plusieurs phases pour explorer le contexte du projet, en établir l'opportunité, et en délimiter le périmètre
- Une ou plusieurs phases pour définir précisément l'objet du projet et organiser la réalisation du projet
- Une phase de réalisation pour piloter la réalisation jusqu'à son achèvement
- Chaque phase est close par un jalon qui fera l'objet d'une validation par le commanditaire. Ces jalons de fin de phase sont importants car ils décident de la pertinence de poursuivre ou non le projet, de préférer une solution à une autre, d'engager des niveaux de dépenses élevées...
- Le phasage peut être soit standard pour un type de projet et préétabli, soit réfléchi spécifiquement pour le projet.

# EXEMPLE DE PHASAGE DE PROJET



GO/NO GO/ORDRE DE CONTINUER OU D'ARRETER

# EXEMPLE DE PHASAGE DE PROJET (SUITE)

Quel est l'objet du projet ?  
Pour quoi faire ce projet ? Quels besoins ?  
Quels enjeux ? Quels objectifs ? Quels risques ?

Note du cadrage du projet

Peut-on mener le projet ?  
Quelles sont les solutions  
Envisageables ? Pour quel coût ? Avec qui ?

Cahier des charges fonctionnel ( CDCF)  
Scénario:jalonnement  
Analyse de risques

Qu'est ce qu'il y a à faire précisément ?

Organigramme technique (OT)  
Fiche de lot  
Budget:Plannings

Ou en est -on de l'avancement ?  
Des coûts ?  
Des objectifs ?  
Les réalisations sont elles conformes ?

Système d'information et de communication  
Système de coordination,pilotage,décision  
et bon sens

Les objectifs sont -ils atteints ?  
Que capitaliser ?

Audit de projet en QCD ( qualité coût délai)

# LA NOTE DE CADRAGE OU CAHIER DES CHARGES DU PROJET

- Pour définir la finalité et les objectifs du projet  
Qu'est ce ?
- La note de cadrage est le document dans lequel on formule le cadre du projet: l'objet, la finalité, les objectifs (en performance, coût, délai ) les contraintes.
- Quel est l'intérêt de cet outil ?
  - ✓ Exprime le besoin
  - ✓ Expliquer l'intérêt du projet
  - ✓ Fournir un cadre d'évaluation des solutions proposées, et de la réalisation du projet

Qui fait quoi ? Quand ?

- La note de cadrage est rédigée par le commanditaire dès la décision de lancer le projet
- Elle est complétée et ajustée, sur décision du commanditaire, en cours de projet, notamment lors des principaux jalons- s'il y a lieu.
- Elle sert de référence au chef de projet et à son équipe tout au long du projet.

# CONTENU D'UNE NOTE DE CADRAGE (OU CAHIER DES CHARGES)

- L'identification du document
  - La finalité (origine du projet, situation actuelle et souhaitée, enjeux, problèmes à résoudre )
  - L'objet attendu (livrables et limites)
  - Les objectifs du projet (performances, coût, délai ) et les contraintes (réglementaires, ergonomiques )
  - Les questions en suspens et les risques à ce stade.
- La note de cadrage peut être complétée pour établir le contrat entre le commanditaire et le chef de projet.**
- Les parties prenantes: commanditaire, chef de projet, équipiers et leur hiérarchie
  - Les acteurs et leurs missions sur le projet
  - Le jalonnement prévu ( phases, livrables, dates )
  - Les responsabilités et processus de décision (choix technique, ressources, dépenses, modifications..)
  - Le pilotage (contrôles, suivi, évaluation)
  - Les exigences particulières et recommandations du commanditaire.

# LE CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL (CDCF)

## POUR DEFINIR LES FONCTIONS DE L'OBJET DU PROJET

Qu'est ce ?

La description mesurable du besoin auquel doit répondre l' objet du projet.

Quel intérêt ?

**Penser « besoin » avant de penser « solution »**

Qui fait quoi ? Quand ?

- Le commanditaire rédige le CDCF avec l'aide éventuelle de membres de l'équipe projet d'utilisateurs
- L'équipe projet utilise le CDCF lors de la recherche des solutions possibles, et l'évaluation de leur pertinence

# LE CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL (CDCF) POUR DEFINIR LES FONCTIONS DE L'OBJET DU PROJET

❑ Extrait d'un CDCF simplifié d'un processus de facturation dans un garage

## Fonction et contraintes

F1 produire des  
factures pour le client

## Critères d'acceptation

Conformité avec le devis  
Conformité avec le relevé atelier

## Niveau d'acceptation

95%  
100%  
Dans la journée des fins de travaux

# LE SCENARIO DE PROJET POUR CONSTRUIRE UNE VISION

## PARTAGEE DU DEROULEMENT DU PROJET

Qu'est ce ?

Le scénario décrit d'une manière globale:

- les hypothèses et les contraintes de réalisation
- les grandes phases du projet
- les principaux acteurs sollicités
- **Quel intérêt ?**
  - anticiper le déroulement du projet de A à Z
  - pouvoir comparer le déroulement du projet pour chacune des différentes solutions envisagées
  - construire le jalonnement et le phasage du projet
- **Qui fait quoi ? Quand ?**
  - L'équipe projet construit le scénario pendant l'étude de faisabilité et le modifie en cours de projet quand il y a révision de certaines hypothèses
  - L'équipe projet, le commanditaire générale du déroulement pendant tout le projet

**Le scénario est aussi appelé « master planning » car il donne la vision générale sur le projet sans être un planning détaillé.**

# LE JALONNEMENT POUR MAITRISER LE DDDEROULEMENT DU PROJET

- **QU'est ce ?**

un jalon est un point clé de la vie du projet donnant lieu à u reporting et/ou à un point de contrôle/décision.

## Quel intérêt ?

- Permettre une prise de décision progressive sur les solutions, sur les ressources et investissements à engager, sur l'organisation de chaque phase.
- Éviter de s'apercevoir (trop tard) que le projet est en dehors de la cible PCD (performance , coûts et délais).

## Qu fait quoi ? Quand ?

- Le commanditaire définit les points de contrôle ou jalons principaux dans la note de cadrage du projet
- Le chef de projet définit des jalons opérationnels lors de l'élaboration du scénario.

### **Exemple de caractérisation d'un jalon:**

- ❖ Phase dont il marque la fin
- ❖ Durée et coût prévus pour la phase
- ❖ Livrables (avec modalités de validation)
- ❖ Procédure du passage du jalon.

# EXEMPLDE SCENARIO DE PROJET AVEC SON JALONNEMENT

Placer les jalons aux points clés **de bilan de phase, de validation de livrables et de décision du projet**

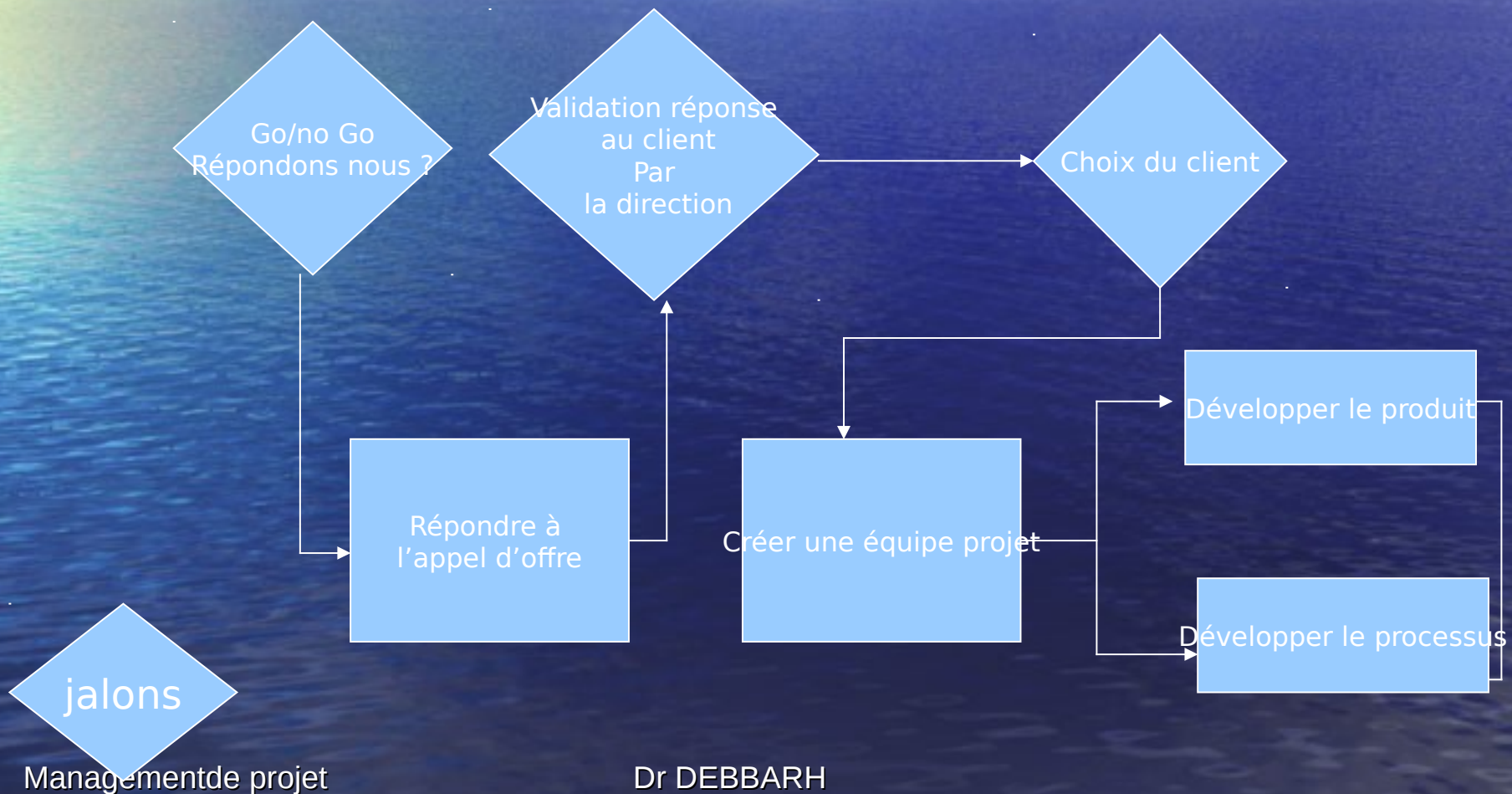
**Élaborer le scénario du projet avec l'équipe projet**  
pour en garantir la pertinence et créer l'adhésion  
De l'équipe aux choix qui seront faits

Utiliser le scénario comme outil de communication

- **Au sein de l'équipe**
- **Avec les responsables de lots**
- **Avec ceux qui gèrent les ressources**

# EXEMPLDE SCENARIO DE PROJET AVEC SON JALONNEMENT

.Exemple:



# ANALYSE DE RISQUE POUR LIMITER LES RISQUES ENCOURUS PAR LE PROJET

Qu'est ce ?

- L'analyse du risque est une démarche pour anticiper les incidents potentiels sur tout ou partie du projet

Quel intérêt ?

- Décider quoi faire, face à des risques: faire autrement? Se protéger? Prévoir une solution de secours au cas où? Mettre sous surveillance? Ne rien faire?

Qui fait quoi? Quand?

- Le commanditaire anticipe et assume les risques stratégiques dès le cadrage du projet
- Le chef de projet anticipe et assume les risques opérationnelles dès la construction du scénario ( en lien avec les responsables de lot )  
l'analyse des risques est actualisée à chaque jalon.

Pour conduire une analyse du risque:

# ANALYSE DE RISQUE POUR LIMITER LES RISQUES ENCOURS PAR LE PROJET

## ❑ Pour conduire une analyse du risque:

- Inventorier les risques
- En évaluer les conséquences;leur gravité,et leur probabilité d'apparition
- En déduire le niveau du risque
- Décider de la prise en compte ou non du risque
- Intégrer les actions à conduire dans le planning.

# L'ORGANIGRAMME TECHNIQUE (OT) POUR STRUCTURER

Qu'est ce ?

- LOT est la décomposition physique et fonctionnelle du projet

Quel intérêt ?

- Décrire ce que l'on veut réaliser en décomposant l'objet et le projet en éléments simples (composants, lots de travaux...)
- Éviter les oublis de tâches..générateurs de retards

Qui fait quoi ? Quand ?

- LOT est construit par l'équipe projet quand l'équipe projet en sait suffisamment pour pouvoir décrire le produit et ses composants, les tâches

# FICHE DE LOT DE TRAVAUX POUR CONTACTUALISER ENTRE CHEF DE PROJET ET RESPONSABLE DE TRAVAUX

## Modalités d'utilisation:

1. Le chef de projet rédige une fiche pour chaque lot
2. La fiche est complétée par le responsable de lot (coût ressources délai). Il organise lui-même la planification et la répartition travail pour son lot
3. Les engagements (livrables, performances, coût date fin ) sont pris lors de la planification du projet
4. Le responsable de lot rend compte au chef de projet
5. Le chef de projet valide les livrables

Projet:		Référence ou code OT:	
Date:		Version:	
Émetteur:		Responsable:	
Activité/produit délivré:		Critères d'achèvement:	
Entrées nécessaires pour l'ensemble du lot:		Activités précédant le démarrage du lot:	
Tâches :	Ressources :		Échéances:

# DEFINIR LE BUDGET POUR MATRISER LES COUTS

Qu'est ce ?

Le budget est a synthèse des dépenses du projet.

Quel intérêt ?


- Répartir le budget entre les lots de travaux.
- Fournir la référence pour maîtriser les dépenses

Qui fait quoi ? Quand ?

- Le commanditaire alloue un budget au projet dans la note de cadrage, puis l'ajuste si nécessaire lors des jalons suivants.
- Le chef de projet construit, avec les responsables de lot, la répartition du budget lot par Lot, lors de la planification.
- Le chef de projet pilote la maîtrise du budget avec les responsables de lot, lors de la réalisation.

Comment fait-on ?

- S'appuyer sur l'expérience des projet avancés
- Prévoir une marge de 15% sur des activités à risque.



**Attention au risque  
chronique de  
sous estimation du  
budget par manque  
de réalisme**

# EVALUER LA RENTABILITE PREVISIONNELLE D'UN PROJET POUR S'ASSURER DE LA CREATION DE LA VALEUR

Qu'est ce ?

- La rentabilité prévisionnelle est la mesure de l'intérêt financier d'entreprendre le projet.

Quel intérêt ?

- Vérifier l'impact positif du projet sur les résultats de l'entreprise.
- Arbitrer entre plusieurs projets à partir de leur rentabilité financière

Qui fait quoi ? Quand ?

- Le commanditaire définit les objectifs de rentabilité, dès le cadrage
- Le chef de projet évalue avec le contrôle de gestion la rentabilité prévisionnelle du projet à partir du budget et de ses impacts financiers sur les recettes, dépenses et trésorerie de l'entreprise.

# EVALUER LA RENTABILITE PREVISIONNELLE D'UN PROJET POUR S'ASSURER DE LA CREATION DE LA VALEUR

## Exemples de critères de la rentabilité d'un projet:

- **Pay back= délai nécessaire pour recouvrer l'argent injecter dans le projet**
- **TRI=taux de rentabilité interne %= taux de rentabilité de projet comparable aux taux d'un placement « classique » ( caisse d'épargne,SICAV...)**
- **La VAN= valeur actuelle nette= indicateur qui représente la création de valeur apportée par le projet.**

# LA PLANNIFICATION POUR ORDONNANCER LES TACHES

## ET LES RESSOURCES DU PROJET

Qu'est ce ?

- Une visualisation de l'enchaînement des taches(ou des lots ) et/ou de leur positionnement dans le temps.

Quel intérêt ?

Ordonnancer entre elles les taches ( ou lots de travaux ) pour réaliser le projet dans les délais.

Qui fait quoi ? Quand ?

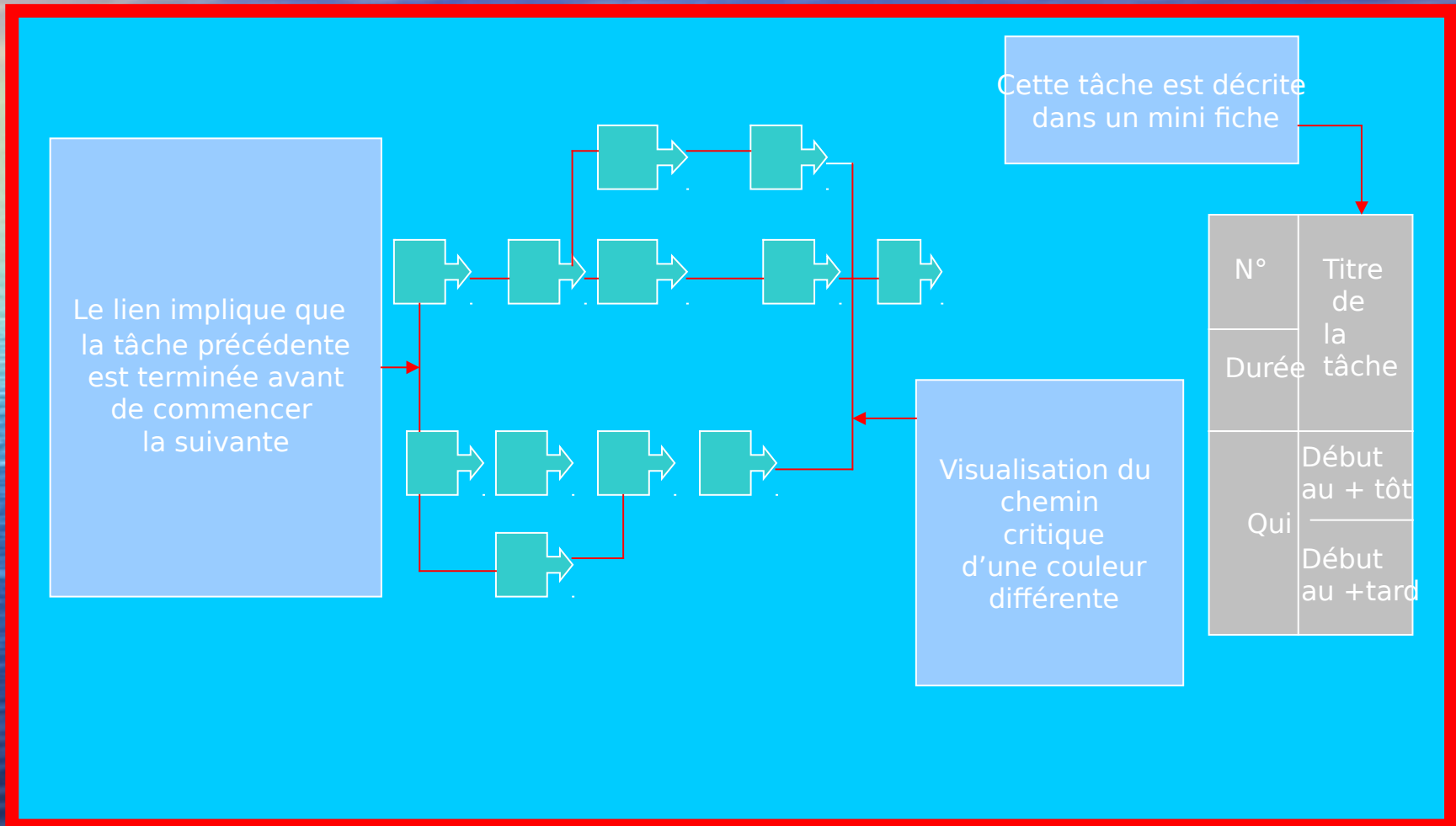
Le chef de projet et son équipe construisent la planification,avec les responsables de lot. Celle-ci est alors la base pour le pilotage de leurs activités.

Comment ?

- ❖ Deux formes sont possibles
- ✓ Planning en réseau ( type PERT)
- ✓ Planning à barre ( ou planning de GANT)
- Un plan de charge des ressources peut compléter ces plannings en vue d'optimiser,voire d'arbitrer leur affectation.

# EXEMPLES DE PLANNINGS

- **PLANNING RESEAU (TYPE "PERT:program Evaluation and review Technics)**

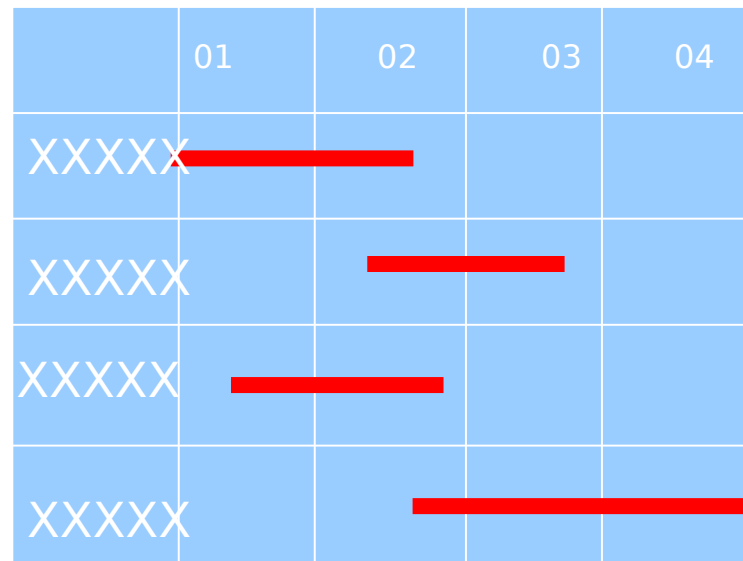


# LA PLANNIFICATION POUR ORDONNANCER LES TACHES

## ET LES RESSOURCES DU PROJET

### PLANNING A BARRES OU PLANNING DE GANTT

Chaque tache est représentée par une barre proportionnelle à sa durée et positionnée sur un calendrier



# COMMENT PILOTER LE PROJET ?

## ❑ **Piloter le projet,c'est :**

- Définir le chemin pour atteindre les objectifs;  
Planification- jalonnement-,budget,lots de travaux
- Mesurer et avoir des informations sur l'avancement réel;  
Tableau de bord performances,coûts ,délais
- Les interpréter et anticiper ce qui peut arriver:  
Tendances,dérives,aléas,conséquences.

## ❑ **Réagir:**

- Décider des mesures correctives
- Modifier le déroulement si nécessaire
- Informer les partenaires concernés,et si nécessaire le commanditaire
- Piloter la mise en œuvre des actions correctives.

# STRUCTURER LE SYSTEME DE PILOTAGE DES LE DEBUT DU PROJET

## Le système d'information et de communication

- ❑ **Un tableau de bord du projet**
  - ✓ Points sur l'avancement;
  - ✓ Projection sur la suite
- ❑ **Des règles de circulation de l'information entre les partenaires du projet:**
  - ✓ Comptes rendus, gestion des modifications , gestion des ressources.
- ❑ **Les modalités de circulation de l'information**
  - ✓ Support écrits (papier, électronique), réunions d'information échanges informels

## Le système de coordination pilotage et décision

- ❑ **Le pilotage stratégique avec le commanditaire**
  - ✓ Règles de validation des jalons
  - ✓ Revues de projet
- ❑ **Le pilotage opérationnel avec l'équipe projet et les responsables de lots:**
  - ✓ Réunions de pilotage
  - ✓ Entretiens points à 2 ou 3
  - ✓ Règles réception des lots
- ❑ **L'animation**
  - ✓ Réunions de traitement de problème
  - ✓ Réunions de lancement de bilan

# LA REUNION DE PILOTAGE-MOMENT CLE DE LA VIE DU PROJET

## ❑ Participants:

- ✓ Au minimum le noyau dur de l'équipe en fonction des moments du projet

## ❑ Objectifs:

- ✓ Faire un point opérationnel d'avancement et conclure le plan d'action à venir

## ❑ Préparation

- ✓ Point d'avancement des actions avec support de synthèse et repérage des besoins de décision

## ❑ Ordre du jour type:

- ✓ Rappel de l'ordre du jour et tour de table.
- ✓ Point sur le plan d'action précédent: évaluer les points traités, et réajuster les points non traités
- ✓ Traiter de façon opérationnelle les nouveaux points dans le plan d'action  
Faire une synthèse de conclusions et décisions

# LA REVUE DU PROJET/MOMENT CLE DE DECISION SUR LE PROJET

## ❑ Participants:

- ✓ Commanditaire décideurs sur le projet, comité de pilotage chef projet (seul ou avec le noyau dur de l'équipe projet)

## ❑ Fréquence

- ✓ Lors des jalons majeurs et/ou à échéance régulières

## ❑ Objectifs:

- ✓ Assurer le pilotage stratégique du projet jusqu'à la fin du projet ( la dernière revue du projet clôture le projet )

## ❑ Préparation

- ✓ Synthèse l'avancement du projet
- ✓ Fiches de synthèse pour chacune des décisions demandées avec une ou plusieurs propositions

## ❑ Ordre du jour type:

- ✓ Rappel du cahier des charges initial
- ✓ Point d'avancement du réalisé par rapport au prévu
- ✓ Validation ou non d'un jalon majeur, s'il y a lieu
- ✓ Examen des demandes de prise de décision

### Trois facteurs clés de succès des revues projet

- La préadaptation par l'équipe du projet
- La posture « force de proposition de l'équipe projet »
- Le bon positionnement managérial des responsables présents

# LE PLAN QUALITE DU PROJET-EXEMPLE DE SOMMAIRE

- Pour s'assurer que les moyens prévus sont mis en œuvre;
- Pour garantir l'obtention des résultats attendu;
- Pour prévenir toute non-conformité.

- ✓ Organisation de l'assurance qualité du projet
- ✓ Enjeux, objectifs et périmètre du projet
- ✓ Organisation du projet et définition des rôles
- ✓ Instance de décisions et de pilotage
- ✓ Le phasage d projet et le jalonnement associé
- ✓ Planning du projet
- ✓ Suivi économique
- ✓ Gestion des risques et des problèmes
- ✓ Indicateurs
- ✓ Gestion documentaire
- ✓ Glossaire, sigles et abréviations
- ✓ Aides extérieures au projet
- ✓ Annexes techniques

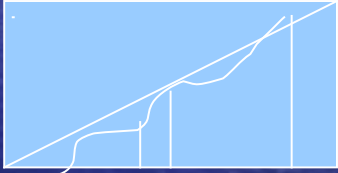
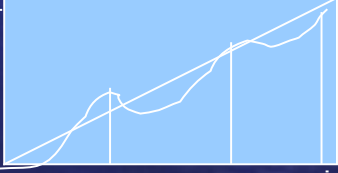
# LA PLANIFICATION/AVEC « POST-IT » OU AVEC LOGICIEL

- ❑ L'équipe projet peut construire un planning avec des post-it, une grande feuille fixée sur le mur... et beaucoup de discussion! faire ainsi est très intéressant pour créer de manière participative le scénario ou le planning par lots.
- ❑ Mais cela devient fastidieux pour planifier les tâches détaillées, et réactualiser le planning .
- ❑ Les logiciels de gestion de projet sont facilitants pour:
  - ✓ Consolider plusieurs sous projet
  - ✓ Comparer l'avancement réel/par rapport à ce qui est prévu
  - ✓ Actualiser le planning en fonction de l'avancement réel
  - ✓ Construire des re-prévisions
- ❑ **MAIS IL NE REMPLACE PAS L'INTELLIGENCE DU MANAGER DE PROJET: CE NE SONT QUE DES OUTILS D'AIDE A LA DECISION.**

# LE TABLEAU DE BORD DU PROJET

**Un tableau bord projet informe régulièrement sur:**

- L'avancement physique
- Les dépenses
- Les difficultés rencontrées
- Les risques majeurs
- Les principales mesures correctives en cours
- Pour déterminer et recalculer l'avenir:
- Le reste à faire et le planning actualisé
- Le budget à fin de projet
- Les décisions à prendre ou à porter aux Commanditaires.

	Situation	Décisions
livrables jalon	Lot N: OK Lot H: pas ok  Jalon 2: orange	➤ ..... ➤ ..... ➤ .....
Budget	Coût probable fin projet +1M DH 	➤ ..... ➤ ..... ➤ .....
Délai	Délai probable = +2 semaines 	➤ ..... ➤ ..... ➤ .....
Risques	➤ ..... ➤ ..... ➤ .....	➤ ..... ➤ ..... ➤ .....
Ambiance	➤ ..... ➤ ..... ➤ .....	➤ ..... ➤ ..... ➤ .....

# COMMENT MAÎTRISER L'AVANCEMENT DU PROJET

## Maîtriser la performance via Le jalonnement

- Quels écarts entre le réalisé et le prévu ?  
Vert: jalon validé
- Orange: Jalon validé sous conditions  
D'actions correctives
- Rouge: jalon refusé, plan d'urgence de remise sur les rails exigées

## Maîtriser les coûts

- Quels écarts entre les dépenses engagées réellement et les dépenses prévues pour l'avancement réalisé ?
- Analyser les écarts et prendre des mesures correctives
- Anticiper sur les risques de futurs dérapages de dépenses par des actions préventives

## Maîtriser les délais

- Quels écarts d'avancement entre le prévu et le réalisé lot par lot ?
- Analyser les écarts et prendre des mesures correctives
- Anticiper sur les risques de futurs dérapages par des actions préventives

# COMMENT COMPOSER ET MANAGER L'EQUIPE PROJET ?

## CRER UN NOYAU DUR (6 à 8 personnes)

- Positionner les différents acteurs selon les contributions
- Jouer la complémentarité:compétences, connaissances des rouages Internes et externes, disponibilités

## STRUCTURE DE L'EQUIPE

- Organiser la relation entre l'équipe et son environnement avec les correspondants
- Négocier et contractualiser en amont la participation des membres de l'équipe... puis évaluer en lien avec le hiérarchique
- Rester vigilant sur la qualité du travail collectif

## SOIGNER LE RELATIONNEL

- Rythmer la vie de l'équipe projet;lancement, bilan, intermédiaire ,fête des succès
- Manager aussi chaque équipe individuellement  
Traiter rapidement les dysfonctionnements

# GERER LE DYSFONCTIONNEMENT:LE QUOTIDIEN DE L'EQUIPE PROJET

- Il y aura toujours des dysfonctionnements dans un projet:techniques,relationnels....alors comment les gérer dans la sérénité et l'efficacité ?
- Avec une stratégie de communication constructive:
  - ✓ Respecter les personnes et présupposer leur bonne foi
  - ✓ Respecter les faits ,et reconnaître ce qui fonctionne bien
  - ✓ Adapter la forme et le fond de sa communication à la situation
- Avec une stratégie d'action gagnant gagnant:
  - ✓ Analyser les faits;
  - ✓ Se répartir les rôles pour l'étude du dysfonctionnement,la recherche de solutions,la mise en œuvre des solutions
  - ✓ Faire un plan d'action qui respecte les intérêts de chacun;
  - ✓ Se répartir les coûts supplémentaires engendrés;
- Avec une stratégie de Feed back
  - ✓ Évaluer la réalisation de la correction
  - ✓ Dire « BRAVO et MERCI »