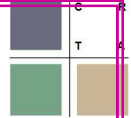




QCM

Notions de Gestion de Projet (Partie 2)



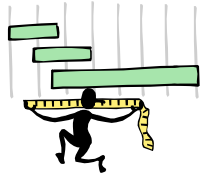
Sommaire 1ère Partie

- Problématique de départ
- Qu'est ce qu'un projet ?
- Vocabulaire spécifique à la gestion de projet
- Concernant la Qualité
- Concept de Management de Projet
- Différents acteurs du projet
- Démarche générale d'un projet
- Estimation des différentes tâches

Sommaire 2ème Partie

Structure et Pilotage d'un projet

- Outils de pilotage :
 - * Indicateurs
 - * Tableaux de Bord
- Structure du dossier de pilotage
 - * La phase d'initialisation
 - * La phase de préparation
 - * La phase de planification
 - * La phase de pilotage
 - * La phase de bilan



PILOTAGE DU PROJET :



Pourquoi définir des indicateurs et réaliser des tableaux de bord ?

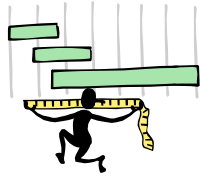
Indicateurs et Tableaux de bord sont des **outils indispensables** au management d'une activité, **d'un projet**, d'une Entreprise.

Indicateurs et Tableaux de bord qualité **permettent de mesurer** en permanence l'efficacité des dispositions prises pour l'obtention de la qualité sous ses différents aspects.

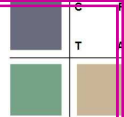
Exemple ISO 9000-3 - Chapitre 6.4.2

Il est souhaitable de mesurer la qualité du processus de développement et de livraison avec les métriques évaluant :

- la qualité de gestion du projet ;
- l'efficacité du processus de développement



PILOTAGE DU PROJET :



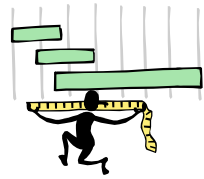
Comment définir les indicateurs ?

INDICATEUR : Information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis.

TABLEAU DE BORD : Outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant Une sélection d'indicateurs.

CRITERES : Caractère, signe qui permet de distinguer une chose, une Notion, de porter un jugement d'appréciation.

PARAMETRE : facteur en fonction duquel les critères sont exprimés



PILOTAGE DU PROJET :



Comment définir les indicateurs ?

Il faut se poser les questions suivantes :

« Sur quoi veut-on faire porter la mesure » ⇒ **CHAMP de la Mesure**

Exemple : Le traitement des commandes

« Que cherche t'on à atteindre » ⇒ **Déterminer les Objectifs**

Exemple : Livrer les commandes dans les délais

« Qu'est ce qui permet de faire le point par rapport aux objectifs »

⇒ **Identifier les critères**

Exemple : Conformité des livraisons aux délais annoncés

« Que peut-on mesurer sur le critère dont on veut suivre l'évolution »

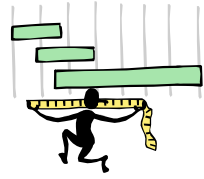
⇒ **Établir les paramètres de chaque critère**

Exemple : Nombre de commandes livrées dans les délais

« Comment transcrire les paramètres en données chiffrées »

⇒ **Composer l'indicateur**

Exemple : Taux de conformité : Nbre de Cdes livrées dans les délais / Nbre de Commandes



PILOTAGE DU PROJET :



Quelles sont les catégories d'indicateurs existants ?

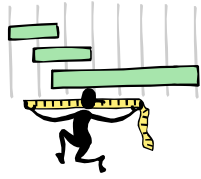
Les indicateurs mesurent habituellement :

- **Qualité du produit** ;
- **Qualité du processus (études et production)** ;
- **Qualité du soutien.**

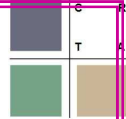


Mais ils peuvent mesurer :

- **Capacité à identifier et caractériser les besoins existants et potentiels**
- **Capacité à concevoir et réaliser des produits conformes aux exigences**
- **Conformité du produit aux exigences spécifiées**
- **Traitement des non-conformités ;**
- **Amélioration de la Qualité ;**
- **Satisfaction du client.**



PILOTAGE DU PROJET :

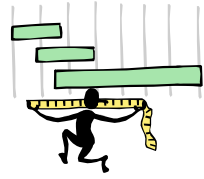


Quelles sont les catégories d'indicateurs existants ?

C'est pourquoi, nous pouvons trouver des indicateurs :

- **d'activités** : volumes traités, flux physiques, flux d'informations ;
- **de Productivité** : Taux d'utilisation des ressources
- **de Qualité** : Qualité du produit, du process, du service
- **de Coûts** : Coût total, coût d'unité d'œuvre
- **de Délais** : Délai de livraison, de réponse





PILOTAGE DU PROJET :



Quelles sont les catégories d'indicateurs existants ?

INDICATEURS PROJETS :

Ils peuvent s'appliquer :

- **Aux délais** : délai de respect des dates de débuts et de fin de chaque tâche

Exemple : Délai estimé = (Délai initial du projet) / K

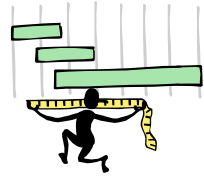
$K = (\text{Sommes des efforts budgétisés des tâches terminées}) / (\text{Sommes des efforts budgétisés des tâches planifiées})$

Depuis le début du projet jusqu'au mois considéré.

- **Au degré de conformité à des spécificités prévues** : nbre de défauts, nbre de pièces

Rejetées, taux de rebuts

- **Au niveau de satisfaction client sur des critères prédéterminés** : accueil, documentation



PILOTAGE DU PROJET :



Quelles sont les catégories d'indicateurs existants ?

INDICATEURS PROJETS :

Effacité = Nombre de tâches terminées dans les délais / Nombre de tâches totales

Budget = Budget consommé par tâche / Budget prévisionnel de la tâche concernée

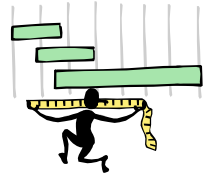
Budget total = Budget consommé par tâche / Budget total prévisionnel

Gérer les aléas des dossiers de définition :

Taux de NC = Nbre de dossiers non conformes / Nombre de dossiers

Fournir le dossier de définition = Nbre de jours de retard / Nombre de dossiers

Taux de respect des coûts = Coûts des études / Coûts estimés



PILOTAGE DU PROJET :



Quelles sont les catégories d'indicateurs existants ?

CONCEPTION :

Traduire le Cahier des Charges Fonctionnel en spécifications techniques :

Taux de reprise = $\text{Nbre de spécifications} / \text{Nbre de spécifications réalisées}$

Taux de couverture = $\text{Nbre de produits spécifiés} / \text{Nbre de produits}$

Taux de fiabilité de couverture = $\text{Nbre d'études de fiabilité} / \text{Nombre d'études}$

PROGRAMME DE QUALIFICATION / VALIDATION :

Ratio = $\text{Nbre de programmes élaborés} / \text{Nbre d'études réalisées}$

Taux de validité = $\text{Nbre de dossiers validés} / \text{Nbre de dossiers réalisés}$

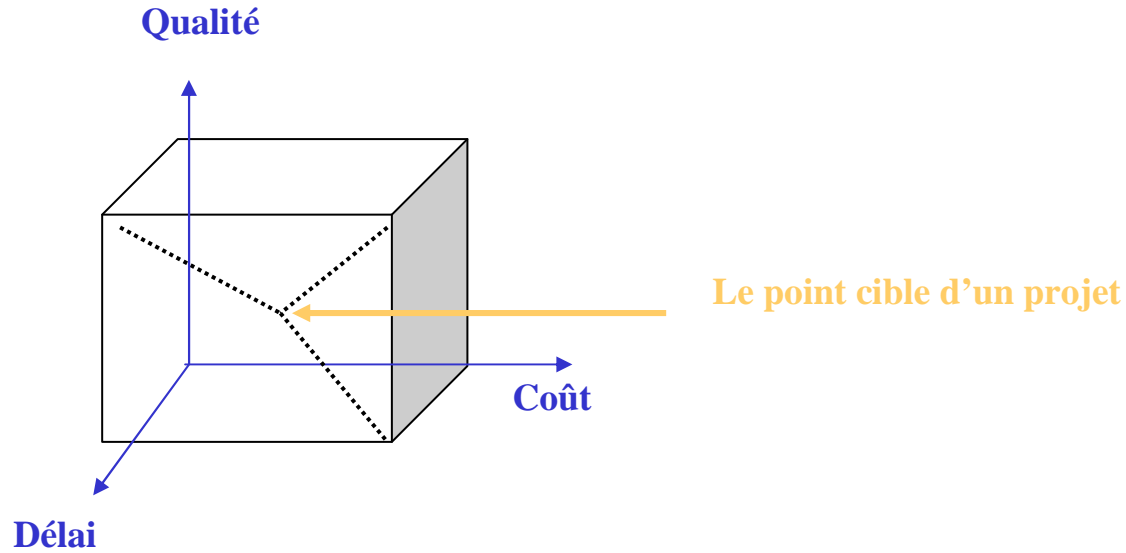
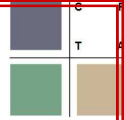
Taux de renouvellement = $\text{Nbre de composants qualifiés} / \text{Nbre de composants disponibles}$

MESURER LES PERFORMANCES DES PRODUITS :

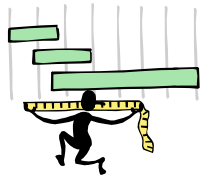
Taux de réalisation = $\text{Nbre d'essais réalisés} / \text{Nbre d'essais prévus}$

Comptage = $\text{Nbre d'heures de modifications}$

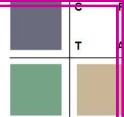
Indicateurs Génériques de Gestion de Projet



$$\text{Avancement Physique} = \frac{\text{Tâches réalisées}}{\text{Tâches planifiées}}$$



PILOTAGE DU PROJET :



Structuration du dossier de pilotage ?

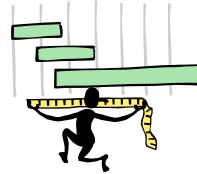
1

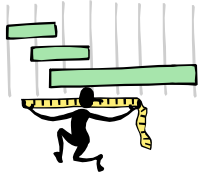
2

3

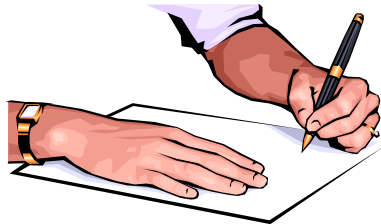
4

5





Étape 1 : Réceptionner la demande de projet du commanditaire



Formulation écrite de la demande sur laquelle, on va trouver :

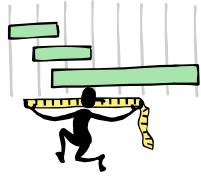
- Objet de la demande ;
- Le contexte de la demande ;
- Les résultats attendus ;
- Les références du demandeur : adresse, coordonnées
- Les références du destinataire
- Les références des documents joints à la demande

Sous forme de Tableau

Ou de Check List

Avec page de garde

mentionnant le nom du projet

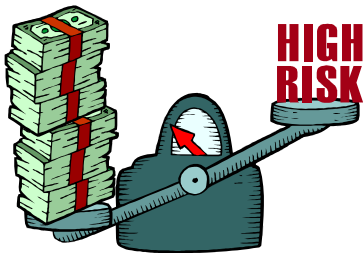


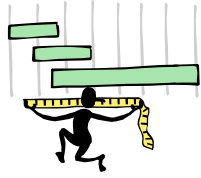
Étape 2 : Examiner la demande du commanditaire

Formulation écrite de la demande sur laquelle, on va trouver :

- L'articulation du projet avec les autres projets ;
- La typologie du projet ;
- Le rôle du chef de projet ;
- Les ressources nécessaires à la réalisation du projet
- Les décisions prises à la suite de la réponse
- Les références des documents joints à la demande

Évaluation des **risques**





Étape 3 : Officialiser la nomination du chef de projet

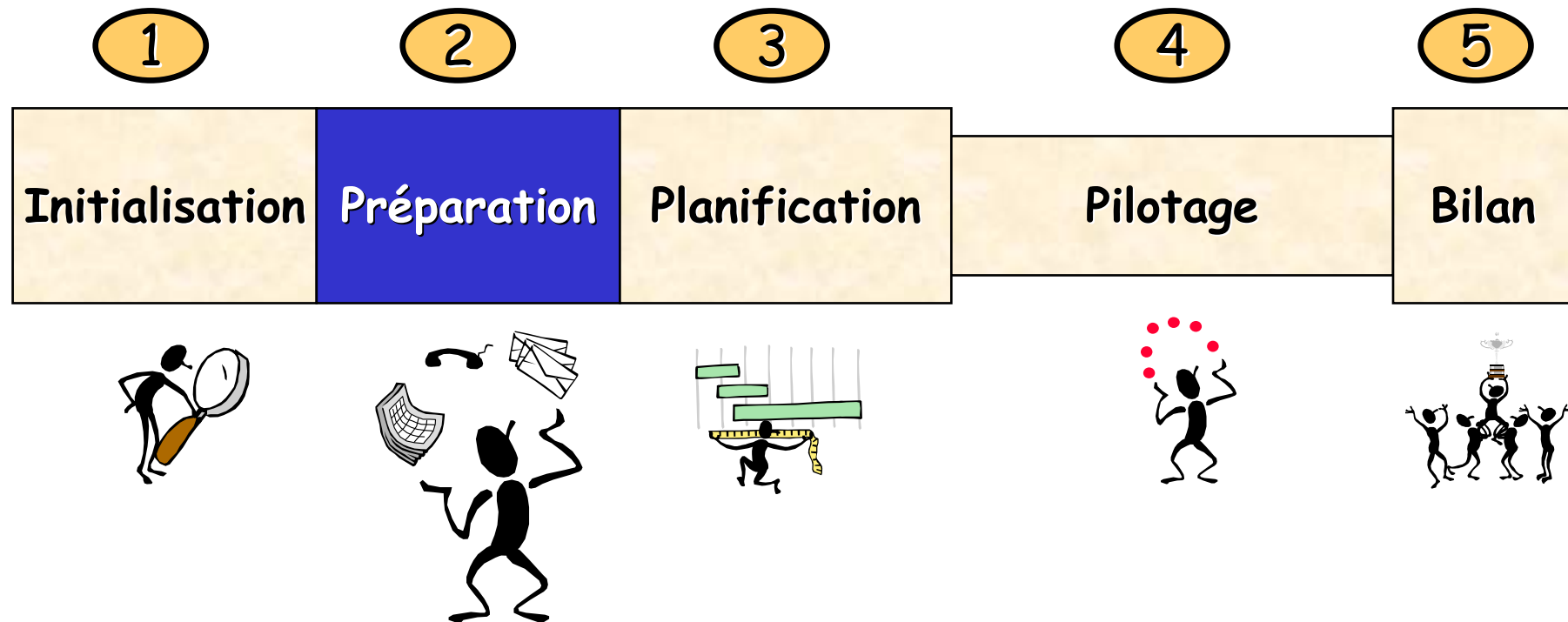
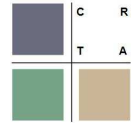
Formulation écrite de la demande sur laquelle, on va trouver :

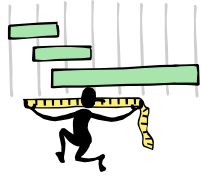
- Le nom du chef de projet ;
- Les références du chef de projet ;
- La description des pouvoirs du chef de projet ;
- Les dates d'affectation de la nomination
- Les signatures du ou des commanditaires ainsi que celle du chef de projet



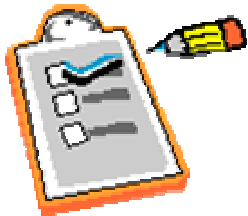


METHODE DE GESTION DE PROJET





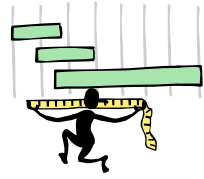
Étape 4 : Définir l'objet précis du projet



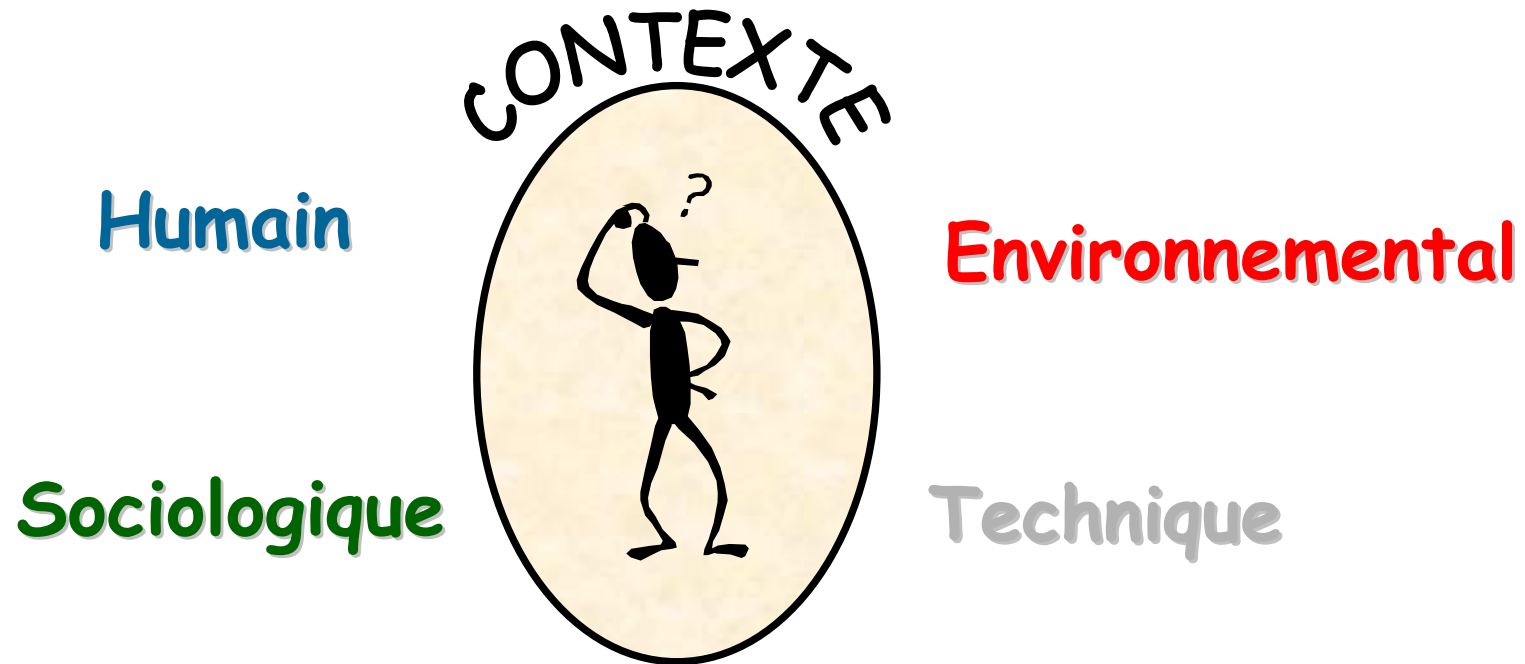
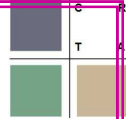
- ✓ Rédaction de l'objet par le chef de projet
- ✓ Validation par le commanditaire

Formulation écrite de la demande sur laquelle, intitulée :

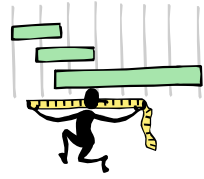
- NOTE DE CADRAGE



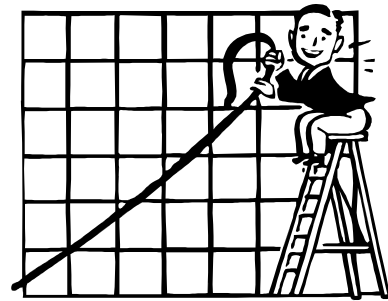
Étape 5 : Lister les motifs et définir le contexte



NOTE DE CADRAGE (suite)

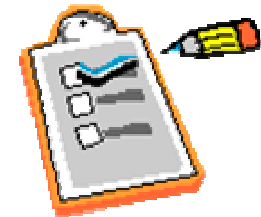


Étape 6 : Définir les objectifs de Qualité

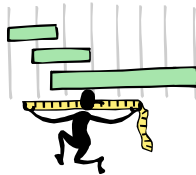


Lister les **critères de performance** et les **fonctionnalités du système**

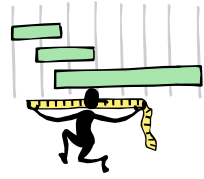
NOTE DE CADRAGE (suite4)



Étape 7 : Définir les objectifs de de Temps



MACRO PLANNING

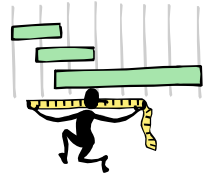


Étape 8 : Définir les objectifs de Charge et de Coût

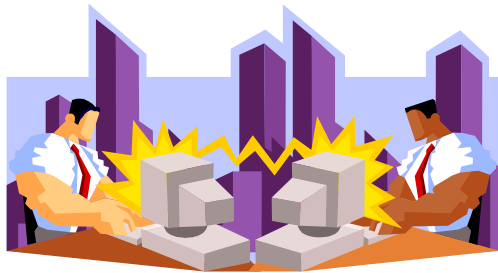
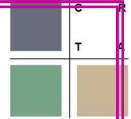


- ✓ Coût d'utilisation **ressources matérielles**
- ✓ Coût d'utilisation **ressources humaines**
- ✓ Coût des **achats**
- ✓ Coût des **sous-traitants**

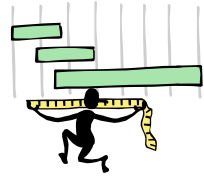
L'objectif étant de définir un budget prévisionnel



Étape 9 : Définir les objectifs de communication

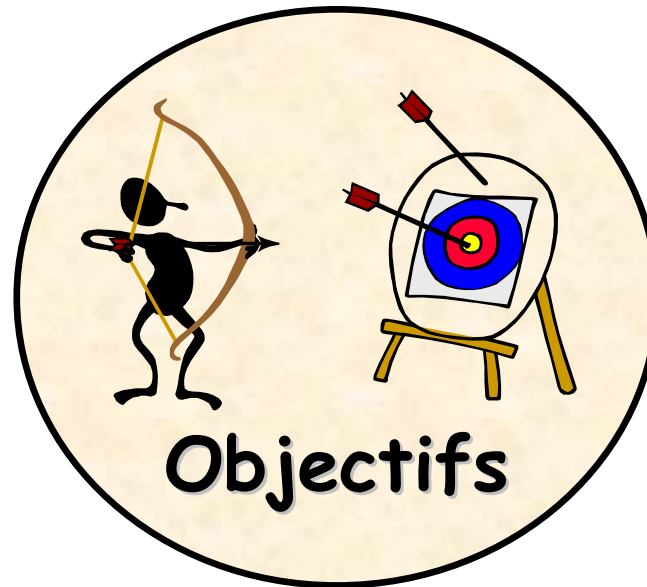


- ✓ Communication **opérationnelle**
- ✓ Communication **promotionnelle**
- ✓ Communication **informatif**



Étape 10 : Définir les objectifs complémentaires

Formation

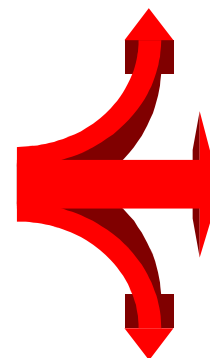


Humains

Méthodologiques

Étape 11 : Définir les contraintes sur ces objectifs

Spécification des
marges de manœuvre
(nulles ou négociables)

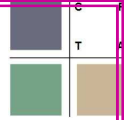
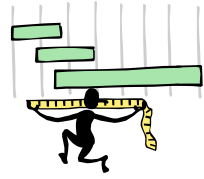


Coût

Qualité

Temps

Etc...

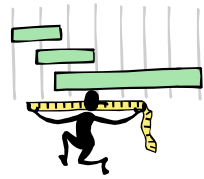


Étape 12 : Vérifier l'adéquation entre les objectifs

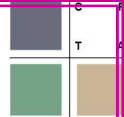
3 situations

- ✓ **Renégociation** d'un ou plusieurs objectifs
- ✓ **Redéfinition** de l'objet du projet
- ✓ **Arrêt momentané ou définitif** du projet





Étape 13 : Identifier le périmètre et les acteurs



« Payeurs »

« Directions »

« Clients »



« Experts »

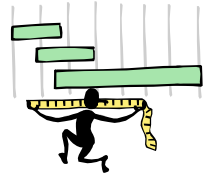
« Ressources »

« Chef de projet »

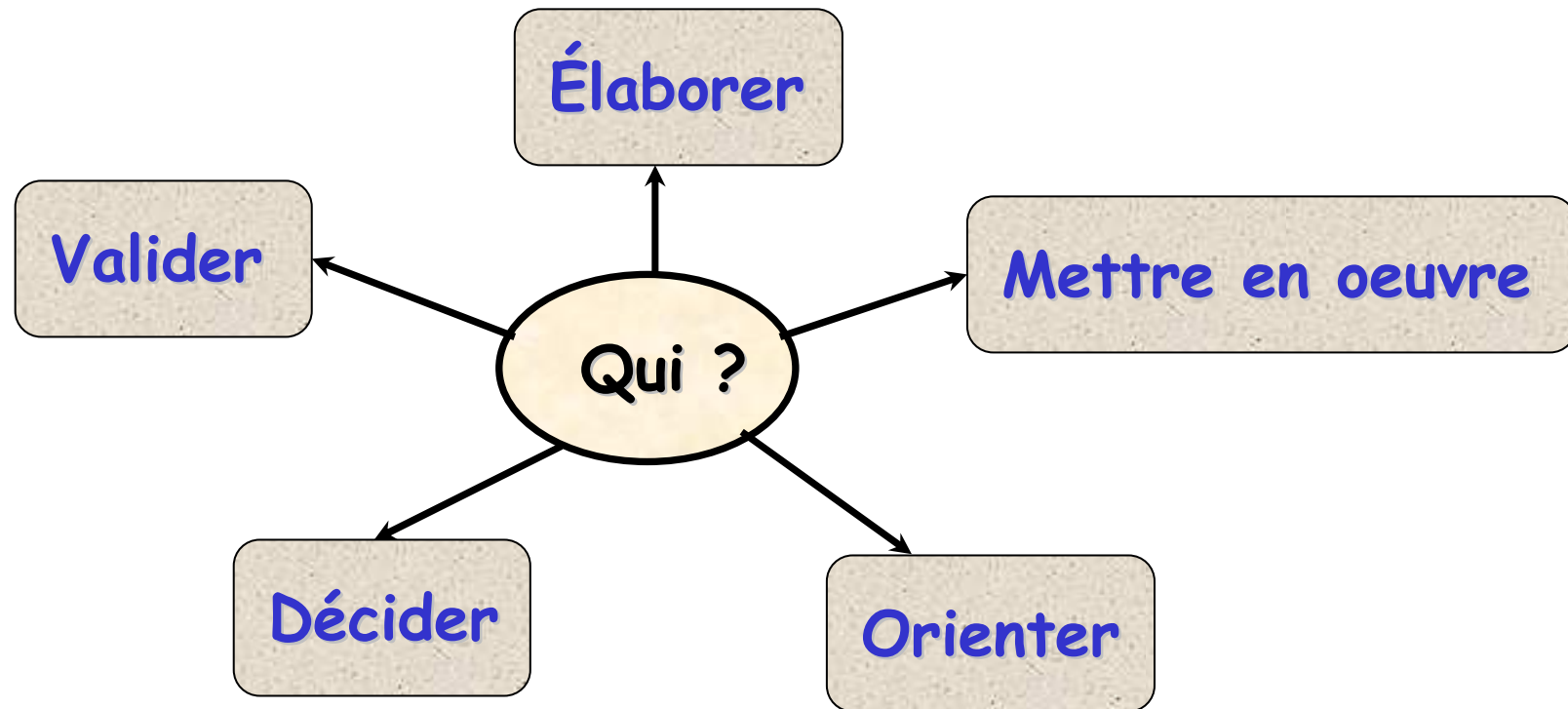
« Commanditaire »

« Partenaires sociaux »

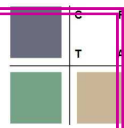
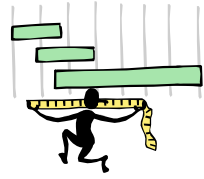
L'objectif étant de définir l'organigramme du projet



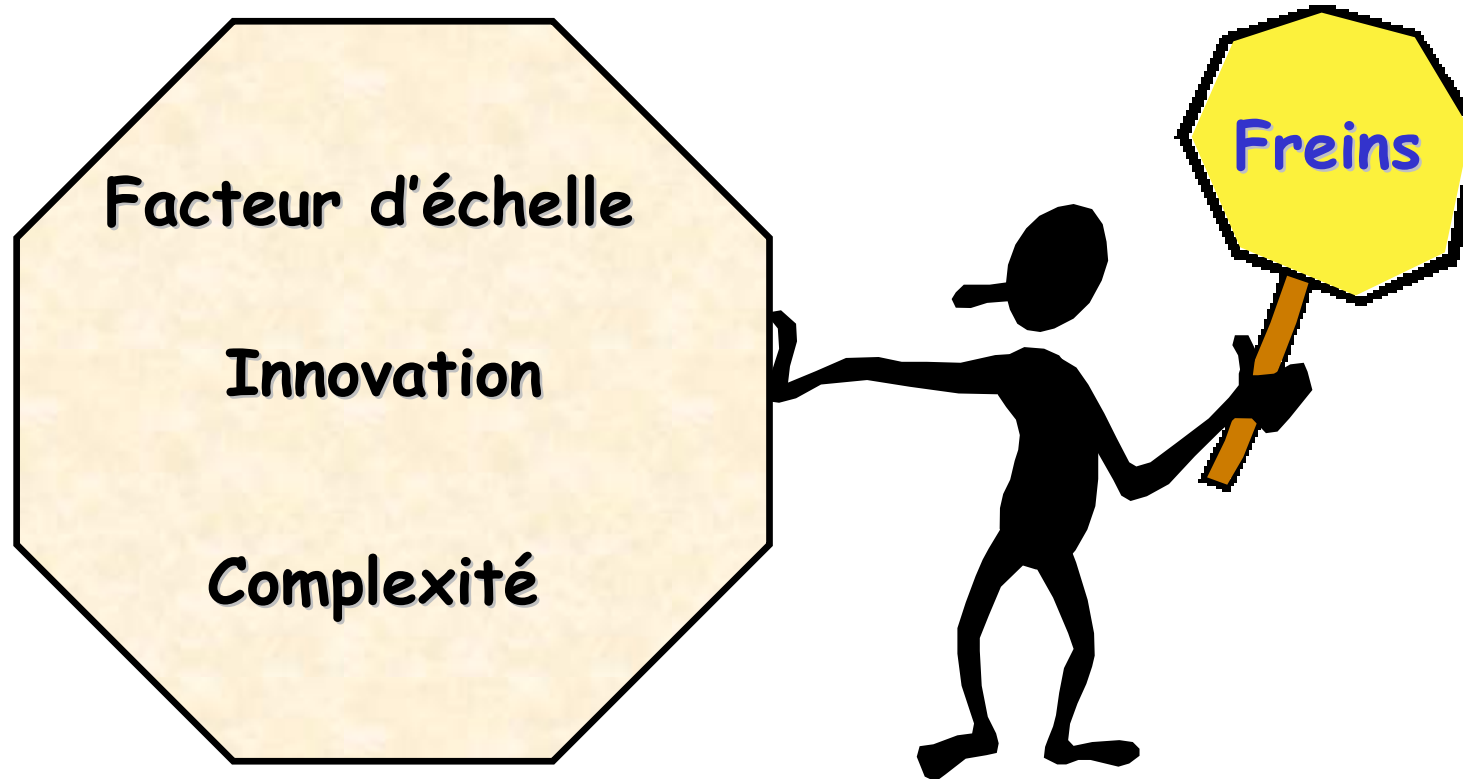
Étape 14 : Définir les rôles des acteurs dans les structures

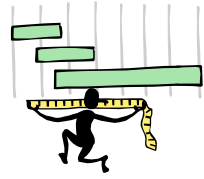


Utilisation de la Méthode QQOQCP !



Étape 15 : Identifier, analyser et gérer les freins





Étape 16 : Choisir une méthode et structurer la réalisation Du produit



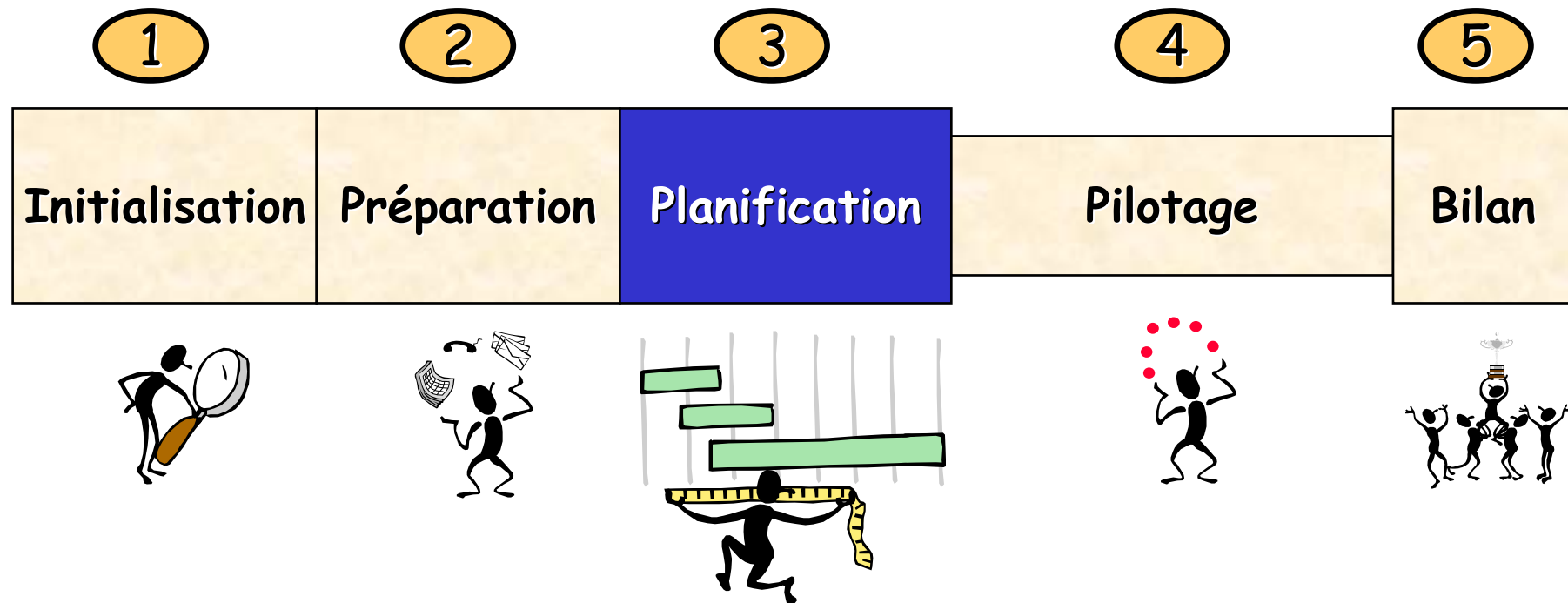
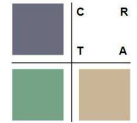
Étape 17 : Rédiger la note de cadrage

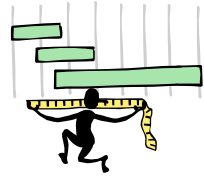
Contractualisation avec le commanditaire





METHODE DE GESTION DE PROJET



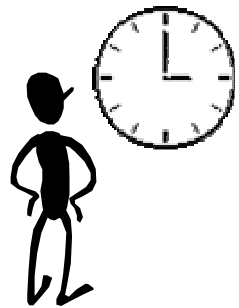


Étape 17 : Rédiger la note de cadrage

Contractualisation avec le commanditaire



Étape 18 : Affecter les durées aux charges



Durée

Ou

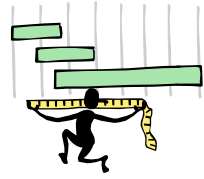


Charge



1 tâche





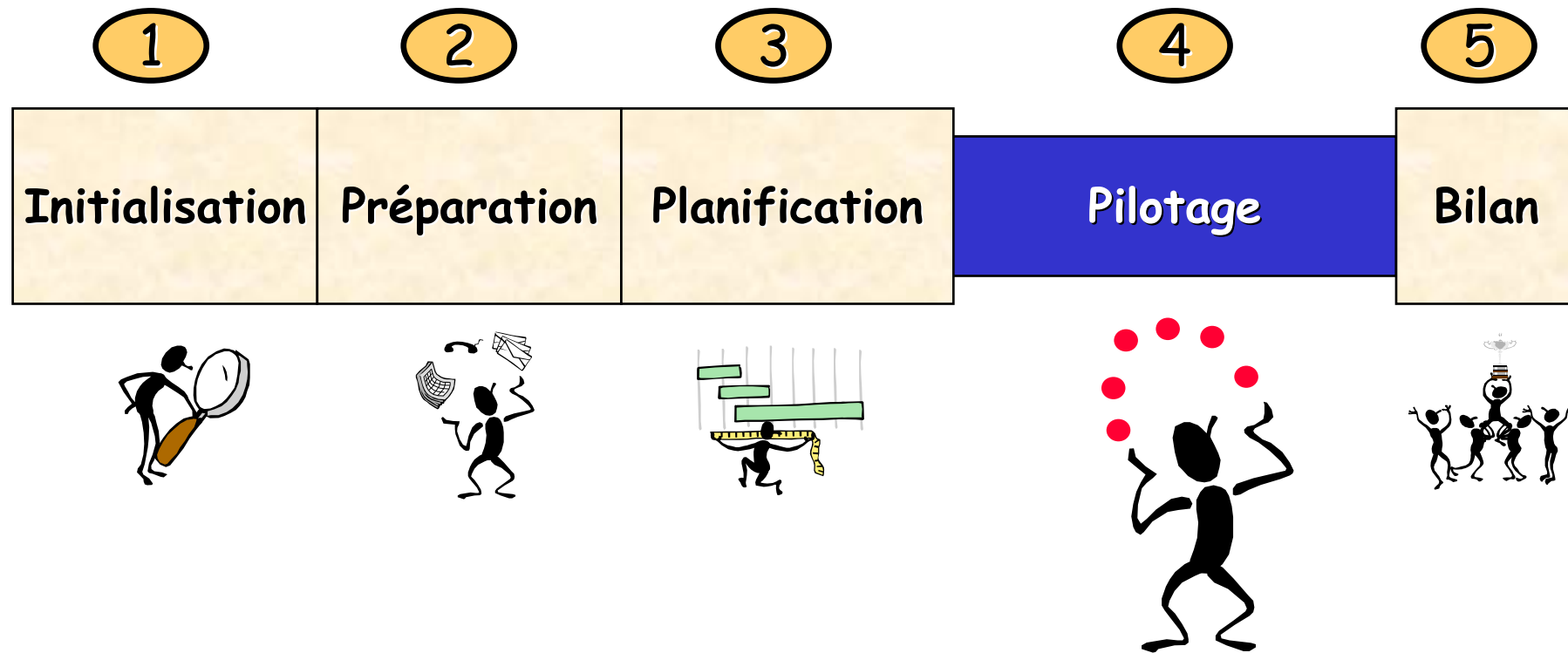
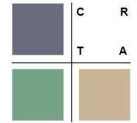
Étape 19 : Intégrer les tâches de gestion de projet

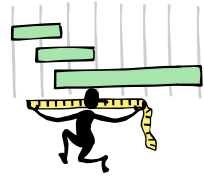
- ✓ Mise à jour du planning
- ✓ Management des acteurs et de l'équipe
- ✓ Mise à jour de la documentation projet
- ✓ Mise en œuvre du plan de communication





METHODE DE GESTION DE PROJET



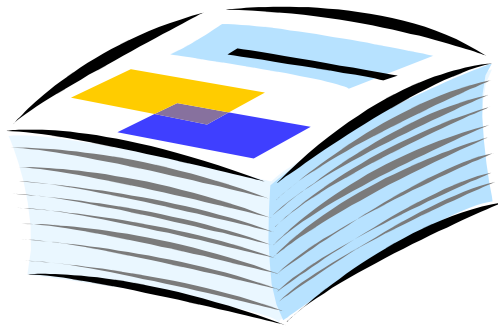


Étape 20 : Lancer la réalisation du produit

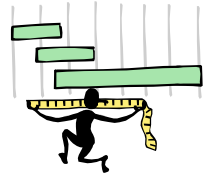


Communication du **démarrage officiel**
de la « fabrication du produit »

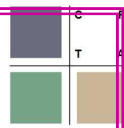
Étape 21 : Mise à jour du plan de communication



Mise à jour
du plan de communication



Étape 22 : Piloter la réalisation du produit ou service



Observer

Communiquer

Intégrer



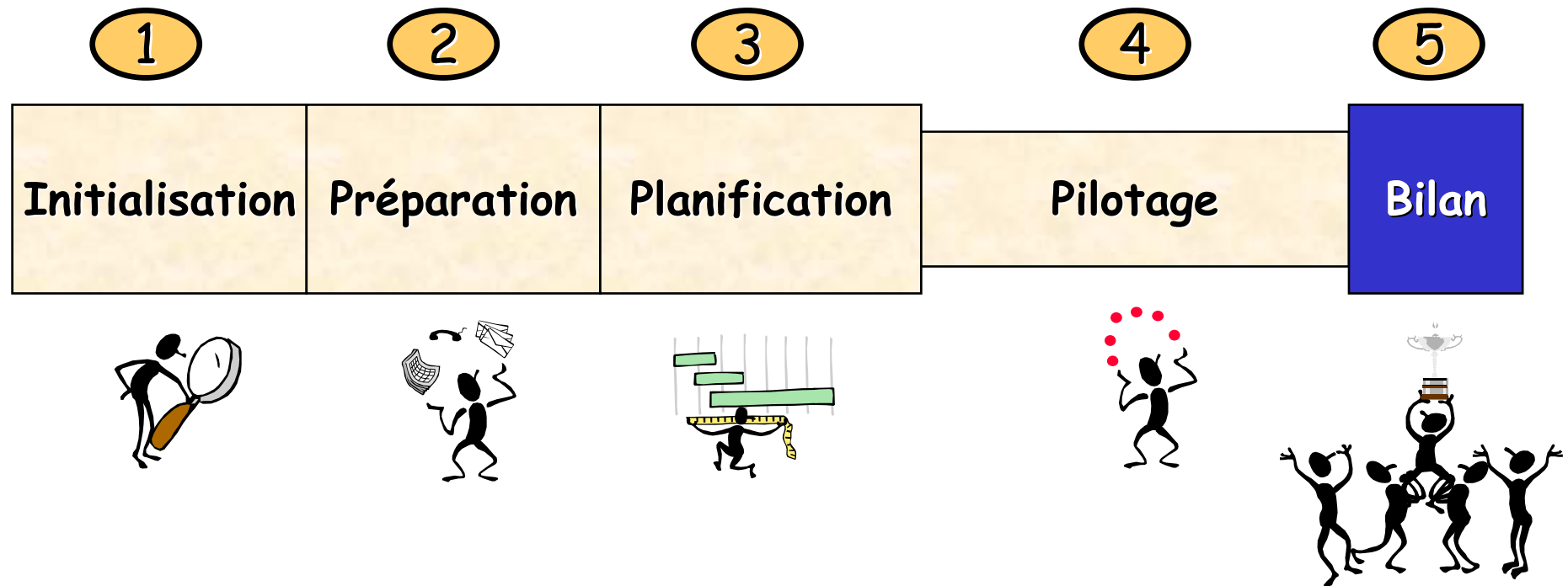
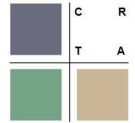
Réajuster

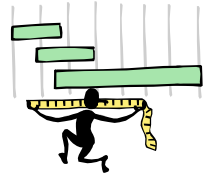
Comparer

Enregistrer



METHODE DE GESTION DE PROJET





Étape 23 : Réaliser la réunion de bilan

Réunion avec l'équipe projet

Appréciation des résultats obtenus

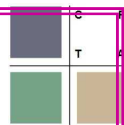














atteintes des **objectifs** et **respect des normes** de
gestion de projet

Mettre à jour les tableaux de bord
En actualisant les différents indicateurs

Bilan - Atteinte des objectifs

Nom :

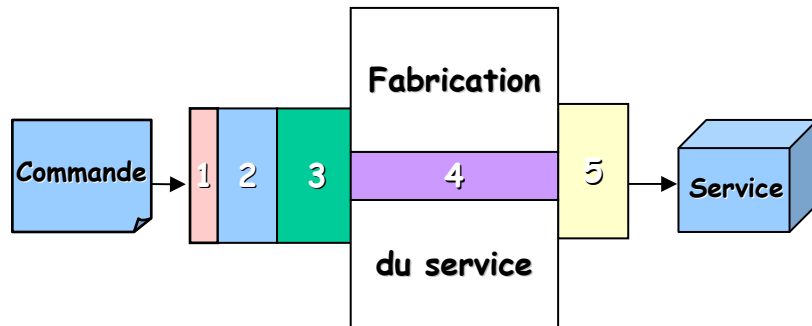


Définir les différentes étapes d'un projet			
Identifier les termes spécifiques à la gestion de projet			
Déterminer les indicateurs nécessaires à la gestion de projet			
Définir les documents nécessaires au pilotage de son équipe de projet			

D'un point de vue général : Formation



Mémento Méthodes Gestion de Projet



Phase 1 : L'initialisation


Phase 2 : La préparation








Phase 3 : La planification




Phase 4 : Le pilotage



Phase 5 : Le bilan




Réception 	1	Réceptionner la demande de projet du commanditaire
	2	Examiner la demande du commanditaire
Affectation	3	Officialiser la nomination du chef de projet









Objet 	4	Définir l'objet précis du projet
	5	Lister les motifs et définir le contexte
Objectifs   	6	Définir les objectifs de qualité
	7	Définir les objectifs de temps
	8	Définir les objectifs de charge et de coûts
	9	Définir les objectifs de communication
	10	Définir les objectifs complémentaires
	11	Préciser les contraintes sur objectifs
	12	Vérifier l'adéquation entre les objectifs
Domaine   	13	Identifier le périmètre et les acteurs
	14	Définir la structure choisie pour la gestion du projet
	15	Définir les rôles des acteurs dans les structures projets

Risques 	16	Identifier, analyser et gérer les freins
	17	Identifier, analyser et gérer les facilitateurs
Méthode	18	Choisir une méthode et structurer la réalisation du produit
Communication	19	 Définir les axes, cibles et moyens de communication
Contractualisation	20	 Rédiger la note de cadrage

Planification détaillée 	21	Définir l'environnement de planification
	22	Ordonner la liste des tâches de fabrication du produit
	23	Affecter des durées ou des charges aux tâches
	24	Définir les liens entre les tâches
	25	Intégrer les tâches de gestion de pro.
	26	Affecter les ressources sur les tâches
Validation 	27	Optimiser le planning détaillé du prévu
	28	Valider, communiquer et enregistrer le planning

Lancement	29	Lancer la réalisation
	30	Mettre en œuvre le plan de communication
Réalisation 	31	Piloter la réalisation du produit

Promotion	32	Vendre le projet
Désengagement	33	Mettre un terme à l'engagement contractuel
Capitalisation 	34	Organiser les réunions de débriefing
	35	Archiver les dossiers du projet

Livrables associés :		Demande de projet
		Note de cadrage
		Macro planning
		Grille des freins
		Plan de communication
		Planning détaillé (prévu-réalisé)
		Conducteur de réunion
		Grille de bilan