

GESTION DE PROJETS – Coûts délais

GESTION DE PROJETS

Plan du cours:

- Définitions,
- Maîtrise des coûts et délais,
- Gestion de l'équipe projet,
- Comité de pilotage interne.

Gestion de Projets: Définitions

PROJET:

Ensemble de prestations qu'une Entreprise s'est engagée contractuellement à livrer à un Client, dans le cadre de spécifications, de conditions d'exécution et de rémunération fixées.

Gestion de Projets: Définitions

Un PROJET implique donc:

- obligations réciproques entre le Client et l'Entreprise dans des limites de moyens et de temps,
- obligation de résultats pour l'Entreprise dans des limites temporelles et budgétaires.

Gestion de Projets: Définitions

Pilotage (ou Management) de PROJET peut se définir par un ensemble d'actions à réaliser de façon continue:

- coordonner,
- animer,
- contrôler,
- gérer,
- communiquer,
- décider.

Gestion de Projets: Définitions

Le Chef de Projet assume donc des responsabilités dans les domaines de:

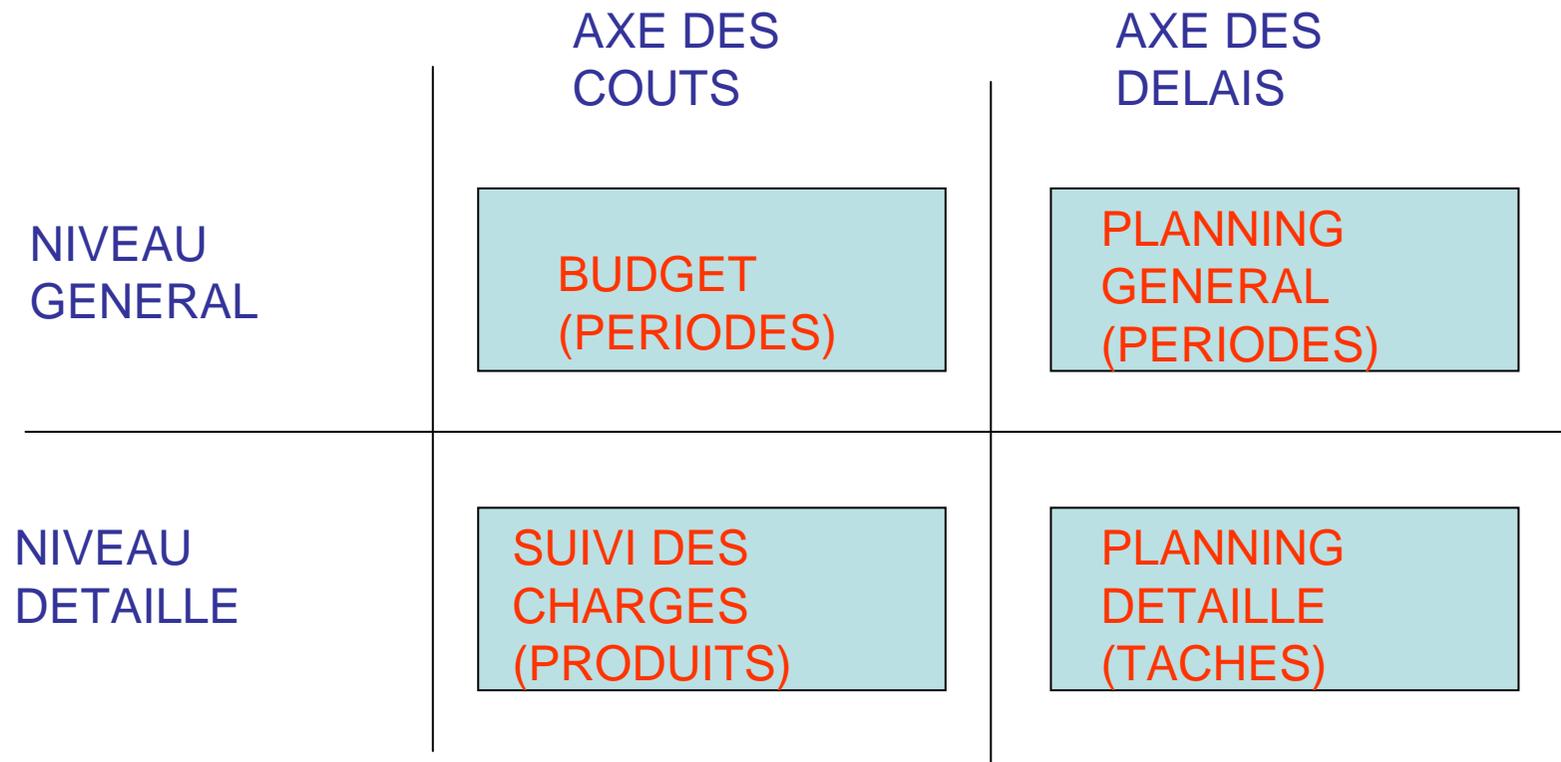
- la gestion,
- la technique,
- les ressources humaines,
- le commercial.

La Maîtrise des Coûts et Délais

La gestion d'un projet s'opère principalement selon 2 niveaux et 2 axes:

- niveau général,
- niveau détaillé,
- axe des coûts,
- axe des délais.

La Maîtrise des Coûts et Délais



La Maîtrise des Coûts et Délais

NIVEAU GENERAL:

- périodes et dates clés du projet,
- points de rencontre entre acteurs, (moyens,...),
- échéances intermédiaires, (livraisons,...),
- financier, recettes et dépenses (engagements, facturation, trésorerie, résultats prévisionnels, avancement financier),

La Maîtrise des Coûts et Délais

NIVEAU GENERAL – Actions concrètes:

- budget du projet,
 - fixe les dépenses autorisées, planifie les recettes,
- planning général du projet,
 - élément essentiel de la communication avec le client, les sous-contractants, les partenaires et la hiérarchie interne à l'Entreprise,
- planning actions qualité, (revues lancement, spécifications, conception générale, comités de pilotage,...),
 - outil de pilotage permettant de prévenir l'équipe projet des actions qualité à venir, et de s'assurer que les actions définies dans le plan qualité sont effectuées,

La Maîtrise des Coûts et Délais

NIVEAU GENERAL – Actions concrètes:

- décomposition en sous-projets, lots, périodes, (budget et planning),
 - une ligne de dépense dans le budget, une ou plusieurs phases et au moins une date clé (fin de période) dans le planning général,
- décomposition d'une période en phases,
 - une phase (ensemble de phases) / période,
 - un produit / phase,
 - un responsable / période,
 - un planning (date début – fin) / période,
 - une charge / période,

La Maîtrise des Coûts et Délais

NIVEAU DETAILLE:

- organisation du court terme (affectation ressources, planification des produits),
- transmission à l'équipe des objectifs (charges, délais, responsabilités/produits)
- suivi avancement technique produit/produit (charges constatées, reste à faire),
- remontée informations vers niveau général.

La Maîtrise des Coûts et Délais

NIVEAU DETAILLE – Actions concrètes:

- la gestion des coûts et délais s'appuie sur le suivi des charges du planning détaillé mis en place période / période en cohérence avec le budget et planning général:

- le planning détaillé et son suivi des charges sont mis à jour hebdomadairement grâce aux données fournies par l'équipe projet,
- permet de fixer de nouveaux objectifs à l'équipe,

La Maîtrise des Coûts et Délais

NIVEAU DETAILLE – Actions concrètes:

- le suivi des charges et contrôle hebdomadaire des charges consommées et restantes est indispensable afin :

- d'assurer le suivi de l'avancement technique et la gestion des charges,
- d'affecter une charge de travail par produit et pour l'activité de pilotage de la période,
- de permettre une projection des charges futures de l'équipe,

-le planning détaillé du projet permet d'établir:

- l'ordonnancement des tâches,
- l'affectation de celles-ci aux membres de l'équipe,

La Maîtrise des Coûts et Délais

Produits et Activités de pilotage

- produits d'un projet informatique:
 - dossiers du système (spécifications, conception, dossier de tests),
 - composants logiciels (sources, paramétrages),
 - moyens de réalisation (outils de production, d'intégration, programmes, jeux d'essais),
 - manuels du système (essais de réception, formation utilisateurs, installation, maintenance),
 - documents qualité (manuel de projet, plan qualité, plan de développement, plan de gestion de configuration, plan de validation, plan d'intégration, plan de production, cahier de recette),

La Maîtrise des Coûts et Délais

Produits et Activités de pilotage

-activités de pilotage:

- conduite de projet (animation et encadrement équipe, suivi avancement, comités de pilotage interne et externe, réunions d'avancement client, réunion d'avancement partenaires),
- contrôle qualité (revues, gestion documentation, configuration, modifications, moyens de développement),
- maîtrise d'œuvre (coordination des lots, gestion des approvisionnements, sous-contractants)

La Maîtrise des Coûts et Délais

Initialisation de la gestion des coûts et délais

- budget et planification générale
 - pendant la phase de lancement du projet, le budget et le planning général sont dans un premier temps initiés en tenant compte des exigences du contrat liant le « Client » et l'Entreprise et des éléments de la proposition technique et commerciale,
 - une ligne de dépense est prévue par période,
 - une réserve pour risques est budgétisée (ex:5%),
 - le planning général intègre un délai pour risques, soit par tâche (ex:10%), soit en faisant apparaître des chemins non critiques et réserves de délai,

La Maîtrise des Coûts et Délais

Initialisation de la gestion des coûts et délais

- budget et planification d'une période
 - identification des produits à réaliser et des activités de pilotage,
 - budget de la période est décomposé en estimant les charges de travail de chaque produit, chaque activité de pilotage de la période, permettant la finalisation du planning détaillé et du suivi des charges,

La Maîtrise des Coûts et Délais

Suivi et contrôle hebdomadaire par le Chef de Projet des travaux réalisés durant la semaine précédente par chaque membre de l'équipe et pour chaque tâche:

- charges constatées,
- charges restantes,
- dates de début et fin réactualisées,
- problèmes, suggestions pouvant avoir des conséquences sur la planification du projet,

La Maîtrise des Coûts et Délais

Suivi et contrôle hebdomadaire:

- le Chef de projet :
 - enregistre l'avancement des tâches,
 - recherche avec son équipe les solutions,
 - enregistre les modifications de dates, adaptation effectif équipe,
 - introduit de nouvelles tâches au déroulement du projet (suite planning),
 - analyse charges consommées, restantes, variations par rapport aux initiales / produit,
 - % avancement technique équipe, produit, pilotage,
 - analyse du glissement et expansion du projet de la semaine écoulée,
 - actualise le planning détaillé, les résultats de suivi des charges,
 - présente les charges futures à l'équipe pour fixer les objectifs de chacun à court et moyen terme

La Maîtrise des Coûts et Délais

Suivi et contrôle hebdomadaire :

-Le contrôle hebdomadaire est efficace si:

- chaque collaborateur est responsable des tâches qui lui sont confiées et s'engage à tenir les objectifs fixés,

- il n'est pas vécu comme un pointage de l'activité mais un point sur l'engagement à tenir les objectifs commun du projet.

La Maîtrise des Coûts et Délais

Suivi et contrôle mensuel :

- le Chef de projet :
 - mesure l'avancement technique, charges consommées, restantes,
 - analyse les évolutions du glissement et d'expansion de la période en cours,
 - actualise le planning d'affectation de l'équipe,
 - actualise la planification générale des phases,
 - met à jour le budget de la période, et le rapproche de l'avancement financier et technique du projet,

La Maîtrise des Coûts et Délais

Suivi et contrôle mensuel :

- le Chef de projet :
 - vérifie la cohérence du budget du projet avec les états de gestion administrative de l'Entreprise:
 - affectations collaborateurs sur contrat « comptable »,
 - comptes rendu d'activité administratifs,
 - imputations financières sur contrat « comptable »,
 - le planning général et le budget actualisés sont présentés mensuellement à l'équipe projet et au comité de pilotage interne du projet ,

La Gestion de l'Equipe Projet

Chef de projet :

- Responsable de l'équipe, il doit:
 - animer (susciter, trancher, former, être l'élément moteur de l'équipe),
 - informer (informations externes et internes),
 - motiver (stimuler, soutenir, valoriser, définir les objectifs, faire le bilan),
 - gérer (déléguer, contrôler, distribuer de façon optimale les tâches, coordonner les travaux),
- s'informer,
- rester disponible pour écouter,

La Gestion de l'Equipe Projet

- Réunions hebdomadaires d'équipe projet :
 - planifiées, organisées et animées par le Chef de projet:
 - actions effectuées durant la semaine précédente,
 - difficultés, problèmes rencontrés ou probables
 - analyse de solutions et décision,
 - présentation et analyse des phases à venir,
 - contrôle qualité sur travaux réalisés,

La Gestion de l'Equipe Projet

- Réunions hebdomadaires d'équipe projet :

- Objectifs recherchés:

- visibilité pour chacun des travaux réalisés par les membres de l'équipe,
 - présentation de ses difficultés et recherche en commun de solution ou démarche,
 - connaissance permanente des événements projet,
 - livraison de l'état d'avancement de ses travaux au chef de projet,
 - prise en compte des objectifs nouveaux fixés par le chef de projet,
 - motivation de l'équipe projet, générer des entre aides,
 - créer ou consolider la cohésion de l'équipe afin d'améliorer la performance collective,

La Gestion de l'Equipe Projet

- Réunions techniques :
 - non régulières et ont pour objectifs:
 - d'informer (ou ré-expliquer) l'équipe sur des éléments techniques, méthodes,
 - de trouver des solutions aux difficultés rencontrées,
 - de valider la bonne réalisation de tâches, (technique, application méthodologie qualité,...),

Le Comité de Pilotage Projet Interne

Justifications:

- tenir informer sa hiérarchie de l'avancement opérationnel du projet ,
- intégrer les enjeux du projet au niveau de la stratégie commerciale, technique,
- maîtriser l'image de l'Entreprise, au-delà du projet,

Membres du comité de pilotage interne:

- Chef de projet,
- Directeur du centre de profits,
- Directeur des opérations,
- Ingénieur Qualité, Ingénieur Commercial (si nécessaire)

Le Comité de Pilotage Projet Interne

Objectifs:

- bilan mensuel de l'avancement et de la conduite du projet,
- identifier les difficultés, rechercher les solutions appropriées et décider d'entreprendre les actions associées,

Etales déroulement du comité de pilotage:

- présentation de l'état actuel du projet (chef de projet),
- présentation des difficultés en cours ou supposées, et suggestion de solutions (chef de projet),
- décision des actions à conduire aux vues de la situation (membres du comité),

Le Comité de Pilotage Projet Interne

Préparer par le Chef de Projet:

- planning général,
- suivi des charges, planning détaillé,
- suivi des risques,
- budget du projet,
- états « comptables »,
- planning des actions qualité,
- matrice d'aptitude de l'équipe