



Gestion de projet - la phase de réalisation du projet

GÉRARD CASANOVA - DENIS ABÉCASSIS

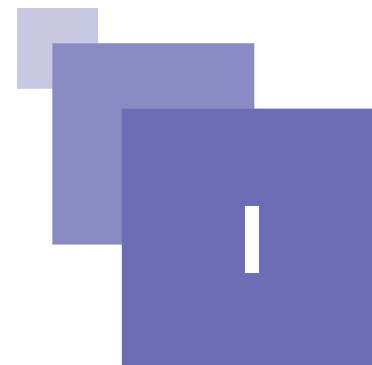
Table des matières



I - La phase de réalisation du projet	9
A. Maîtrise des délais.....	9
B. Maîtrise des coûts.....	11
C. Maîtrise de la Qualité.....	12
D. Maîtrise des modifications.....	13
E. Maîtrise des risques.....	13



La phase de réalisation du projet



Maîtrise des délais	9
Maîtrise des coûts	11
Maîtrise de la Qualité	12
Maîtrise des modifications	13
Maîtrise des risques	13

La phase de réalisation est l'aboutissement des phases précédentes car c'est dans celle-ci qu'est réalisé le produit du projet pensé et décrit dans la phase de définition.

Le chef de projet et son équipe doivent respecter le référentiel de gestion du projet en mesurant les écarts dans deux domaines clés : la maîtrise des délais et la maîtrise des coûts.

Ils doivent aussi s'assurer de la maîtrise de la qualité de la réalisation du projet et de la conformité du produit du projet par rapport aux cahiers des charges ainsi que de la gestion des modifications et de la gestion documentaire du projet.

La maîtrise des délais et des coûts nécessite la mise en place d'un suivi intégré et ne peut se contenter d'une transmission formelle de l'information.

Elle nécessite la mise en place d'outils et de méthodes pour le recueil de l'information sur l'avancement du projet, l'analyse des écarts, des tendances et de la valeur acquise (total des sommes dépensées à une date donnée) ainsi que pour la diffusion de l'information.

Le chef de projet organisera avec l'équipe projet et les partenaires externes concernés des réunions de suivi d'avancement régulières.

Il doit aussi planifier des revues de projet (avec le maître d'ouvrage) à la fin de chaque phase de la réalisation qui correspond en général à l'obtention d'un jalon important du projet.

A. Maîtrise des délais

Le planning de référence du projet est distribué à tous les acteurs.

Le chef de projet recueille l'information sur l'avancement réel du projet et

enregistre le début, le pourcentage d'avancement et/ou la fin de chaque tâche du projet dans un logiciel de gestion de projet.

Le recueil de l'information peut se faire par la transmission au chef de projet via les responsables de lots de travaux de fiches de suivi d'avancement physique des tâches à des intervalles de temps réguliers (chaque semaine par exemple).

Lors des réunions de suivi d'avancement programmées par le chef de projet doivent être analysés les écarts entre la situation réelle et le planning de référence.

Les logiciels de gestion de projets gardent en mémoire le planning de référence et peuvent aussi recalculer le planning en fonction des dates réelles permettant ainsi de voir les conséquences de l'état actuel du projet sur les tâches futures.

Certains logiciels montrent par une ligne brisée symbolisant la date du jour les retards/avances des différentes tâches du projet.

Lors des réunions de suivi d'avancement le chef de projet et son équipe mettent en place des actions correctives permettant de corriger les écarts à condition que celles-ci ne dépassent pas les prérogatives du chef de projet définies dans sa mission.

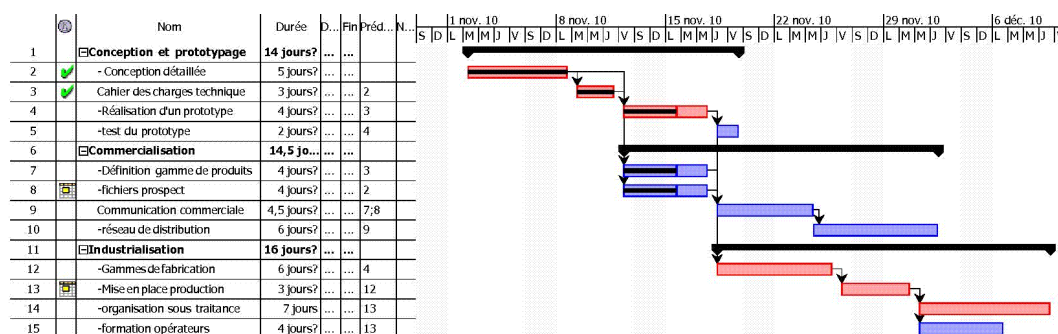
Ces actions correctives peuvent être des modifications du planning, si les modifications du planning interviennent sur le chemin critique d'autres actions peuvent être envisagées afin de ne pas modifier la date de fin du projet.

Par exemple l'augmentation des ressources affectées à une tâche afin de rattraper le retard constaté peut être une action corrective, la réalisation de la tâche par un partenaire extérieur, la réalisation de la tâche en plusieurs parties ...



Exemple : Planning sans retard

Si le projet se déroule sans retard et conformément au planning prévisionnel le suivi du projet à la date du 15 novembre serait comme sur le schéma du planning sans retard (les barres noires sur les tâches du planning indiquent leur avancement).



demaounege - page1

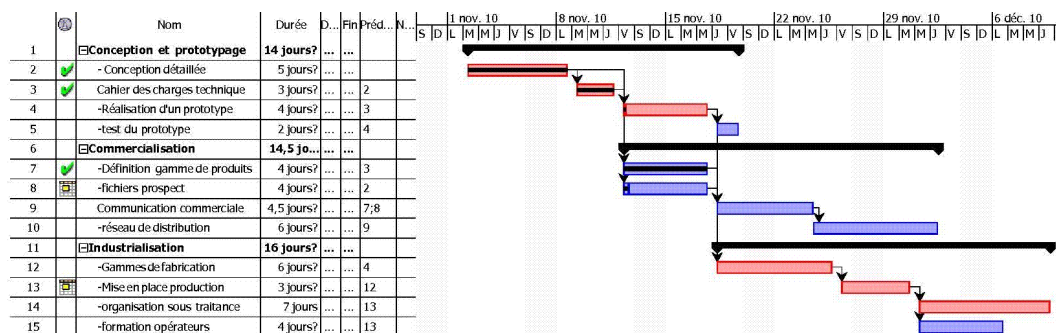
planning sans retard



Exemple : Planning avec retard

Si le projet se déroule avec retard et conformément au schéma du planning à la date du 15 novembre avec retard (les barres noires sur les tâches du planning indiquent leur avancement).

Les tâches 4 et 8 sont en retard cela pose un problème surtout pour la tâche 4 qui est une tâche du chemin critique.



demoaunege - page1

Planning avec retard



Exemple : Fiche d'avancement

PROJET Demoaunege Responsable : CG			Semaine du 15 novembre au 19 Novembre	
N° Tâche	Intitulé	Temps passé (heures)	% Avancement	Charge restante (heures)
2	- Conception détaillée	40	100%	0
3	- Cahier des charges technique	24	100%	0
4	- Réalisation d'un prototype	3,2	10%	29
7	- Définition gamme de produits	32	100%	0

Tableau 1 Fiche avancement

B. Maîtrise des coûts

Lors des réunions de suivi d'avancement le chef de projet peut utiliser la méthode du coût total prévu.

Elle consiste à recueillir les engagements réalisés et à estimer le reste à engager calculé en fonction du reste à faire.

Le reste à faire est mesuré en fonction de l'avancement physique des tâches.

Coût total prévu = engagements + reste à engager.

Le coût total prévu comparé au budget de référence permet d'analyser et d'anticiper des écarts ainsi que d'identifier les causes de dépassement.

L'analyse des causes de dépassement va conduire le chef de projet à mettre en place des actions correctives :

S'il s'agit d'une mauvaise évaluation des coûts et des délais, revoir à ce moment-là avec le maître d'ouvrage (client) les prévisions des travaux à terminer ou à modifier.

S'il s'agit de méthodes de travail inadaptées (mauvaise organisation, utilisation des ressources non optimale...) mettre en place les actions correctives afin d'éliminer les causes.



Exemple : Suivi budgétaire

Dans l'exemple ci-dessous le suivi budgétaire est réalisé à partir des dépenses engagées et des dépenses prévues pour l'achèvement.

Le budget de référence du début de projet a été changé suite aux modifications survenues depuis le début du projet pour aboutir au budget révisé.

La phase de réalisation du projet

Après la réunion de suivi d'avancement de novembre 2012 le chef de projet a les montants des coûts engagés à cette date, l'avancement physique des tâches ainsi que le reste à engager pour l'achèvement des tâches. Il devra analyser les causes des écarts pour les tâches (en rouge dans le tableau) où le coût total prévu dépasse le coût du budget révisé.

Suivi budgétaire du projet 11/2012	Budget référence		Budget révisé		Budget engagé 11/2012				Reste à engager		Coût total prévu			
	Heures	Euros	Heures	Euros	Heures	Euros	anc	Physic	Heures	Euros	Euros			
Dépenses internes														
Conception et prototypage														
- Conception détaillée	110	45	4950	120	45	5400	96	45	4320	80,00%	60	45	2700	7020
- Cahier des charges technique	50	40	2000	70	40	2800	49	40	1960	70,00%	21	40	840	2800
- Réalisation d'un prototype	200	50	10000	200	50	10000	182	50	9100	91,00%	25	50	1250	10350
- test du prototype	40	60	2400	40	60	2400	27,2	60	1632	68,00%	12,8	60	768	2400
	400	195	19350	430	195	20600	352,6	195	68757	82,00%	77,4	195	15093	83850
Commercialisation														
- Définition gamme de produits	75	45	3375	80	45	3600	20	45	900	25,00%	70	45	3150	4050
- fichiers prospect	80	60	4800	90	60	5400	18	60	1080	20,00%	72	60	4320	5400
- Communication commerciale	100	80	8000	120	80	9600	12	80	960	10,00%	108	80	8640	9600
- réseau de distribution	50	60	3000	50	60	3000	5	60	300	10,00%	45	60	2700	3000
	305	245	19175	340	245	21600	0	245	0		340	245	83300	83300
Industrialisation														
- Gammes de fabrication	200	45	9000	210	45	9450	21	45	945	10,00%	189	45	8505	9450
- Mise en place production	300	60	18000	300	60	18000	0	60	0	0,00%	300	60	18000	18000
- organisation sous traitance	150	50	7500	160	50	8000	32	50	1600	20,00%	150	50	7500	9100
- formation opérateurs	100	120	12000	120	120	14400	0	120	0	0,00%	120	120	14400	14400
	750	275	46500	790	275	49850	53	275	2545		759	275	48405	50950
Total général	1455	715	85025	1560	715	92050	405,6	715	71302	82,00%	1176,4	715	146798	218100

Budget référence : estimation faite lors de l'établissement du budget prévisionnel de référence, à partir des fiches de tâche

Budget révisé en vigueur : budget initial, dans lequel ont été intégrées les modifications prises en compte en cours de réalisation

Engagé : dépenses déjà engagées à la date du suivi

Reste à engager : il est évalué en fonction du % d'avancement physique et prend en compte les coûts du "reste à faire jusqu'à achèvement"

Coût total prévu = Budget engagé + reste à engager

Tableau 2 Suivi budgétaire

La méthode des en cours ou analyse de la valeur acquise peut être utilisée, elle est détaillée dans la troisième partie du cours : elle permet d'analyser les écarts entre le coût réel des travaux réalisés et le coût budgétisé des travaux prévus. Cette analyse va différencier les surcoûts dus à des retards de planning et ceux dus à des dérives budgétaires.

C. Maîtrise de la Qualité

Le management de la qualité doit concerner à la fois le produit du projet (conformité aux spécifications ou au cahier des charges) et le management du projet.

Le plan de management de la qualité établi dans la phase de définition précise la manière dont l'équipe projet met en œuvre la politique de la qualité.

Le plan de management de la qualité décrit la structure organisationnelle, les responsabilités, les procédures et les ressources nécessaires au management de la qualité.

Sont aussi définies toutes les activités planifiées mises en œuvre dans le cadre du système de la qualité pour assurer le respect des standards de qualité exigés par le projet.

L'assurance qualité peut être réalisée en interne ou par une structure externe non impliquée dans la réalisation du projet.

Elle s'exerce tout au long du projet et doit aboutir à l'amélioration de la qualité qui englobe les actions décidées afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du projet.

Ces actions conduisent à réaliser des demandes de modifications ou à mettre en

place des actions correctives.

D. Maîtrise des modifications

Les demandes de modifications peuvent apparaître sous plusieurs formes et conduire à un élargissement ou à une limitation du contenu.

Elles sont le résultat d'événements extérieurs tels qu'un changement de réglementation ou un changement demandé par le client, d'erreurs ou d'oublis dans la définition du contenu du produit ou dans la structure du projet (WBS).

Ces demandes de modifications doivent être traitées grâce à un ensemble de procédures écrites formalisées qui définissent comment les documents du projet peuvent être modifiés ainsi que les niveaux d'approbations nécessaires pour autoriser les modifications.

E. Maîtrise des risques

La maîtrise des risques permet d'identifier, de quantifier, de réduire et de suivre les risques.

Ces processus interviennent tout au long de la vie du projet et seront détaillés dans la partie 4.