

Chapitre III : Réalisation d'un projet

1. Préparation :

Avant de se lancer dans la réalisation de l'ouvrage, il est nécessaire de prendre le temps de découper le projet en tâches afin de planifier l'exécution de ces tâches et de définir les ressources à mobiliser. Les outils et méthodes suivantes sont généralement utilisés : L'organigramme des tâches, parfois appelé organigramme technique de projet (OTP), permettant de découper les projets en tâches élémentaires (érémisation)

La méthode Pert permet d'organiser les tâches pour optimiser leur enchainement, Le tableau GANTT permet de réaliser une représentation graphique du déroulement d'un projet et de rendre compte de son avancement. Il revient au maître d'œuvre de mettre en place des procédures permettant de garantir la qualité du projet.

La phase de réalisation du projet :

- ✓ Maîtrise des délais
- ✓ Maîtrise des coûts
- ✓ Maîtrise de la Qualité
- ✓ Maîtrise des modifications
- ✓ Maîtrise des risques

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.

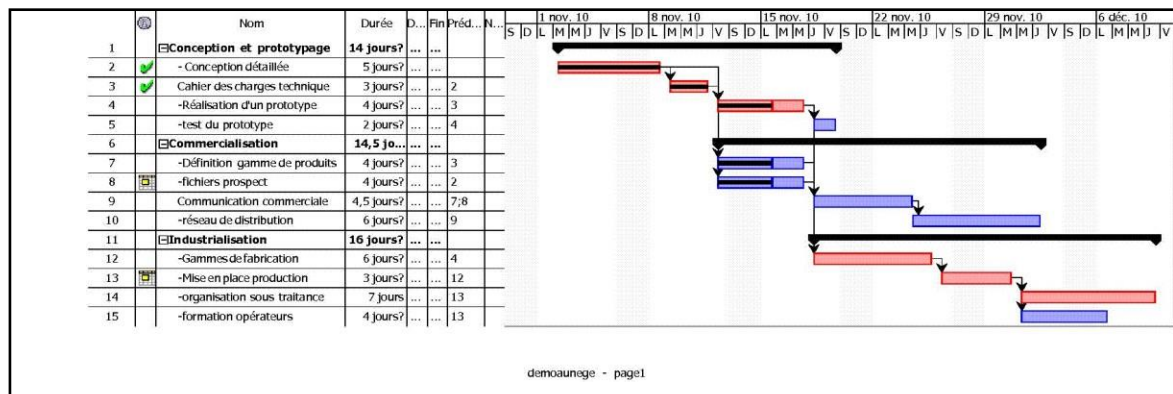
Lors des réunions de suivi d'avancement le chef de projet et son équipe mettent en place des actions correctives permettant de corriger les écarts à condition que celles-ci ne dépassent pas les prérogatives du chef de projet définies dans sa mission.

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

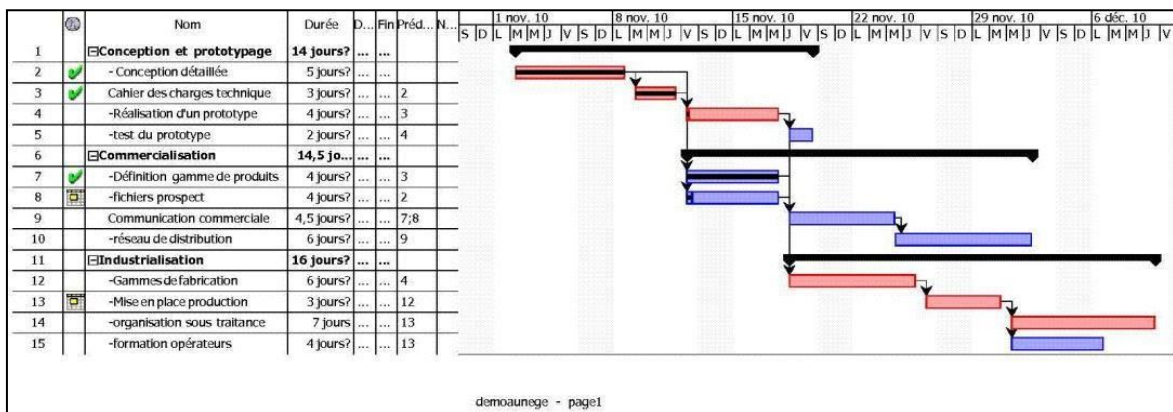
indiquent leur avancement).



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.



Exemple : Fiche d'avancement

PROJET Demoaunege			Semaine du 15 novembre au 19 Novembre	
Responsable : CG				
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

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.

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