

Chapitre 4 : Planifier - Suivre et Contrôler

- 💡 La planification reste l'activité clé d'un projet, sans laquelle le suivi, le contrôle n'ont aucun sens.

I - Ordonnancer les actions dans le temps

- 💡 Tout le monde s'accorde à reconnaître la nécessité de planifier les différentes activités d'un projet. Pourtant, il existe des freins notoires :
 - ◆ Vaincre la résistance à l'élaboration d'un plan :
 - La planification : c'est impossible.
 - La planification : c'est pour les autres !
 - La planification : c'est le contrôle.
 - ◆ Éviter de concourir à l'échec d'un plan :
 - Pécher par excès d'optimisme.
 - Faire abstraction des hommes.
 - Oublier de s'organiser.

Chapitre 4 : Planifier - Suivre et Contrôler

- ◆ Quelques autres causes d'échec :
 - Insuffisance de donnée.
 - Temps trop court consacré à l'estimation.

II - Planifier : les actions à entreprendre

- ✿ La planification des travaux d'un projet concerne différents niveaux d'intervention.
- ✿ Planifier, c'est ordonner ces niveaux de déroulement du projet allant du plus général au particulier.

1. Structurer l'énoncé du projet

- ✿ La mission du chef de projet vise à définir, estimer et planifier le développement du projet. Cela suppose notamment de :
 - ◆ Vérifier les préalables (structurer l'énoncé, définir les contraintes d'environnement, mettre en place la structure du projet, ...).
 - ◆ Respecter les règles de planification (la planification vise à garantir la continuité du projet en respectant :

Chapitre 4 : Planifier - Suivre et Contrôler

- o Le délai d'accoutumance (compréhension des objectifs, familiarisation, ...).
- o La continuité des équipes.
- o La connaissance des marges (réévaluations des phases).
- o La taille adéquate de l'équipe.

2. Représenter le planning global

- ✿ Après avoir recueilli l'ensemble des informations utiles pour planifier le projet, il est possible de construire le plan :
 - ◆ Lister le contenu (liste des phases, avec les partenaires interne et externe).
 - ◆ Choisir son mode de représentation (liste des temps consommé, des coûts, diagramme de GANTT).
 - ◆ Déduire les moyens à mettre en œuvre (liste des matériels, travaux de développement, d'exploitation, ...).

Chapitre 4 : Planifier - Suivre et Contrôler

3. Planifier une phase

- ✿ La bonne marche du projet repose sur la planification détaillée de chaque phase :
 - ◆ Recenser la liste des résultats attendus.
 - ◆ Établir la liste des tâches (liste des travaux au niveau individuel).
 - ◆ Estimer la charge (charge globale de la phase et la part personnelle de la personne).

III - Les bonnes raisons pour suivre et contrôler

- ✿ La qualité d'une application repose pour beaucoup sur la **performance des équipes** engagées dans le projet.
- ✿ Cela implique une structure de projet **efficace** et **motivante**, une relation client-fournisseur **confiante**, un management des équipes **dynamique**.
- ✿ Le chef de projet doit alors **savoir organiser et gérer ses équipes** (analyse des facteurs humains).

Chapitre 4 : Planifier - Suivre et Contrôler

- ✿ Cependant, après s'être assuré du bon fonctionnement de son équipe (**motivations, échanges, bonnes relations avec les utilisateurs**), le chef de projet doit ensuite **suivre et contrôler** l'avancement du projet.
- ✿ L'objectif du suivi et du contrôle est une réactualisation permanente de la situation afin de déterminer les points d'intervention nécessaires.
- ✿ Dans les faits, de nombreuses équipes pratiquent une **approche empirique**, voire **laxiste** du contrôle et suivi.
- ✿ Cependant, le chef de projet doit faire face à plusieurs phénomènes :
 - ◆ **Le syndrome de la dérive** (évolution des spécifications, difficultés techniques, humaines, dérives invisibles).
 - ◆ **L'entente cordiale.**

Chapitre 4 : Planifier - Suivre et Contrôler

2. Les freins à la mise en place d'un suivi efficace

- ✿ Généralement, la surveillance du déroulement d'un projet est reconnue et mise en œuvre par tous.
- ✿ De nombreux tabous restent à vaincre :
 - ◆ La peur du jugement dernier (si les dérives sont trop importantes, qui payera l'addition ?).
 - ◆ L'ombre du client (le client sera t'il vraiment satisfait, quels vont être ses réactions ?)
 - ◆ La course contre la montre (pas le temps de vraiment gérés le projet, alors le suivi, les réunions).

IV – Suivre et contrôler : actions à entreprendre

- ✿ Le premier travail du chef de projet est de déterminer la structure des flux de communication à mettre en place entre les différents acteurs.

Chapitre 4 : Planifier – Suivre et Contrôler

- 💡 Deux niveaux de communication interviennent dans le suivi et le contrôle du projet.

1. Assurer le suivi interne

- 💡 La finalité est de faire avancer le projet dans le cadre temps, budget, performance. Des difficultés peuvent survenir :
 - ◆ Faire remonter les informations en provenance de l'équipe (tenir ses promesses, respecter les standards, progresser selon le plan, rester motivé).
 - ◆ Communiquer avec les responsables (remonter l'information, prendre les décisions).
 - ◆ Prendre en charge la sous traitance (fixer les termes du contrat, s'assurer de la compétence, pratiquer une communication écrite)

Chapitre 4 : Planifier - Suivre et Contrôler

2. Assurer le suivi externe

- ✿ Le commanditaire, les membres de l'équipe, les utilisateurs, les usagers, la direction sont concernés. L'objectif est de satisfaire leurs attentes :
 - ◆ Informer le comité directeur (car il gère les budgets, travaux réalisés, état du planning, engagement des utilisateurs, engagement des dépenses, actions à entreprendre).
 - ◆ Informer les usagers (car ils jouent un rôle essentiel).

ANNEXE : Plan de formation

1- Analysez les besoins de formation

- ✿ La première étape de l'élaboration du plan de formation est de
 - ◆ saisir clairement quels sont vos besoins essentiels,
 - ◆ Quelles sont les lacunes et les priorités, et dans quels domaines la formation constituera une " solution potentielle " pour combler les lacunes.
- ✿ Commencez par les priorités centrales que vous avez relevées.

2- Rédigez le(s) but(s) du plan de formation

- ✿ Pour élaborer les buts d'un plan de formation :
 - ◆ Commencez par décrire les problèmes ou les lacunes qui seraient réglés grâce à la formation.
 - ◆ Les buts sont des énoncés précisant ce que vous prévoyez accomplir.

ANNEXE : Plan de formation

3- Relevez les objectifs de la formation

- ✿ Les objectifs exposés la formation permettent de définir clairement
 - ◆ Les programmes de formation,
 - ◆ Les cours offerts, en termes de développement de connaissances et de compétences à la lumière des objectifs fixés.
- ✿ Il est important à ce niveau de comprendre ce que l'on prévoit de tirer du programme et de s'assurer que la conception, la formation et les activités pratiques prennent appui sur les connaissances et les compétences.
- ✿ Utilisez les profils de compétences pour établir vos objectifs de formation (référentiels d'emploi rédigés en terme de compétences attendues)
 - ◆ Etablir un bilan actualisé des compétences actuelles et potentielles en référence aux compétences requises.

ANNEXE : Plan de formation

4- Rédigez les objectifs pour chaque programme ou cours présenté dans votre plan de formation

- ✿ Il faut que l'énoncé des objectifs dans un plan de formation décrive le niveau de compétence que les apprenants sont appelés à atteindre. Ces objectifs doivent être réalisables et mesurables.
- ✿ Les apprenants doivent être en mesure de se reporter aux objectifs de formation et de comprendre quelles connaissances et compétences ils auront à acquérir ou perfectionner grâce à la formation.
- ✿ Les objectifs de formation peuvent viser les connaissances ou les compétences, séparément ou à la fois et doivent comprendre des éléments clés. Ainsi, il est important de répondre aux trois questions suivantes :
 - ✿ *Au terme de la formation, qu'est-ce que l'apprenant devrait être en mesure de réaliser?*
 - ✿ *Dans quelles conditions l'apprenant devrait-il être en mesure d'exercer cette compétence?*
 - ✿ *Quel niveau de compétence sera exigé?*

ANNEXE : Plan de formation

5- Déterminez qui suivra la formation

- ✿ Pour chacune des compétences que vous avez placées en ordre de priorité dans l'évaluation des besoins, vous devez :
 - o Identifier les « type » d'apprenants (étudiants FI, FC, demandeurs d'emplois, ...).
 - o Analyser les profils des compétences.
 - o Élaborer une liste des apprenants visées par la formation, en fonction des compétences prioritaires à développer.