

REFERENTIEL QUALITE
Guide méthodologique

**PLANIFICATION ET SUIVI D'UN
PROJET**

Référence : CNRS/DSI/conduite-projet/developpement/gestion-projet/guide-planfi-suivi-projet

Date de dernière mise à jour : 18 juin 2001

Version : 00

Etat : terminé

Auteurs : Y. Soler

Diffusion : DSI

Objet :

Ce document est un guide qui présente le cheminement à suivre pour la réalisation d'un planning de projet et les dispositions prises pour assurer le suivi du projet.

Table des mises à jour du document

Version du document	Date	Objet de la mise à jour
00	18 juin 2001	Création du document

Sommaire

1 - OBJET ET DOMAINE D'APPLICATION	4
2 - DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE.....	4
3 - ABRÉVIATIONS ET TERMINOLOGIE	4
4 - PRINCIPES D'ÉLABORATION	5
4.1 - Planification du projet.....	6
4.2 - Suivi du projet.....	7
4.3 - Outils d'aides à la planification et au suivi de projet	8
5 - CONTENU TYPE	9
5.1 - Planification et suivi de l'avancement.....	9
5.2 - Journal de bord	10

1- OBJET ET DOMAINE D'APPLICATION

Ce document a pour but d'apporter une aide méthodologique sur la façon de concevoir et de réaliser un planning de projet. De plus, il explique l'activité de "suivi de projet" au sein d'un projet concernant les systèmes d'information.

La planification d'un projet est un outil incontournable pour le management de projet. Elle permet de :

- définir les travaux à réaliser,
- fixer des objectifs,
- coordonner les actions,
- maîtriser les moyens,
- diminuer les risques,
- suivre les actions en cours,
- rendre compte de l'état d'avancement du projet.

La planification est un outil de prise de décisions pour le chef de projet mais aussi de communication entre les différents acteurs d'un projet. Elle permet alors de maîtriser les interfaces du projet.

Planifier optimise ainsi les chances de réussite d'un projet en améliorant la productivité grâce à une meilleure maîtrise de la qualité.

Le suivi de projet doit permettre d'effectuer un comparatif entre le prévu et le réel. La réussite d'un bon suivi de projet tient en la disponibilité d'informations fiables, au niveau du chef de projet, sur :

- les charges consommées, les reports d'échéance et les coûts ;
- l'estimation du reste à faire en charge et les travaux complémentaires à prévoir ;
- les difficultés rencontrées.

Par ailleurs, ce guide décrit le contenu de plusieurs documents supports intitulés : "suivi d'avancement", "journal de bord" et renvoie vers le guide méthodologique " Utilisation de MS Project pour la planification et le suivi d'un projet".

2 - DOCUMENTS DE REFERENCE

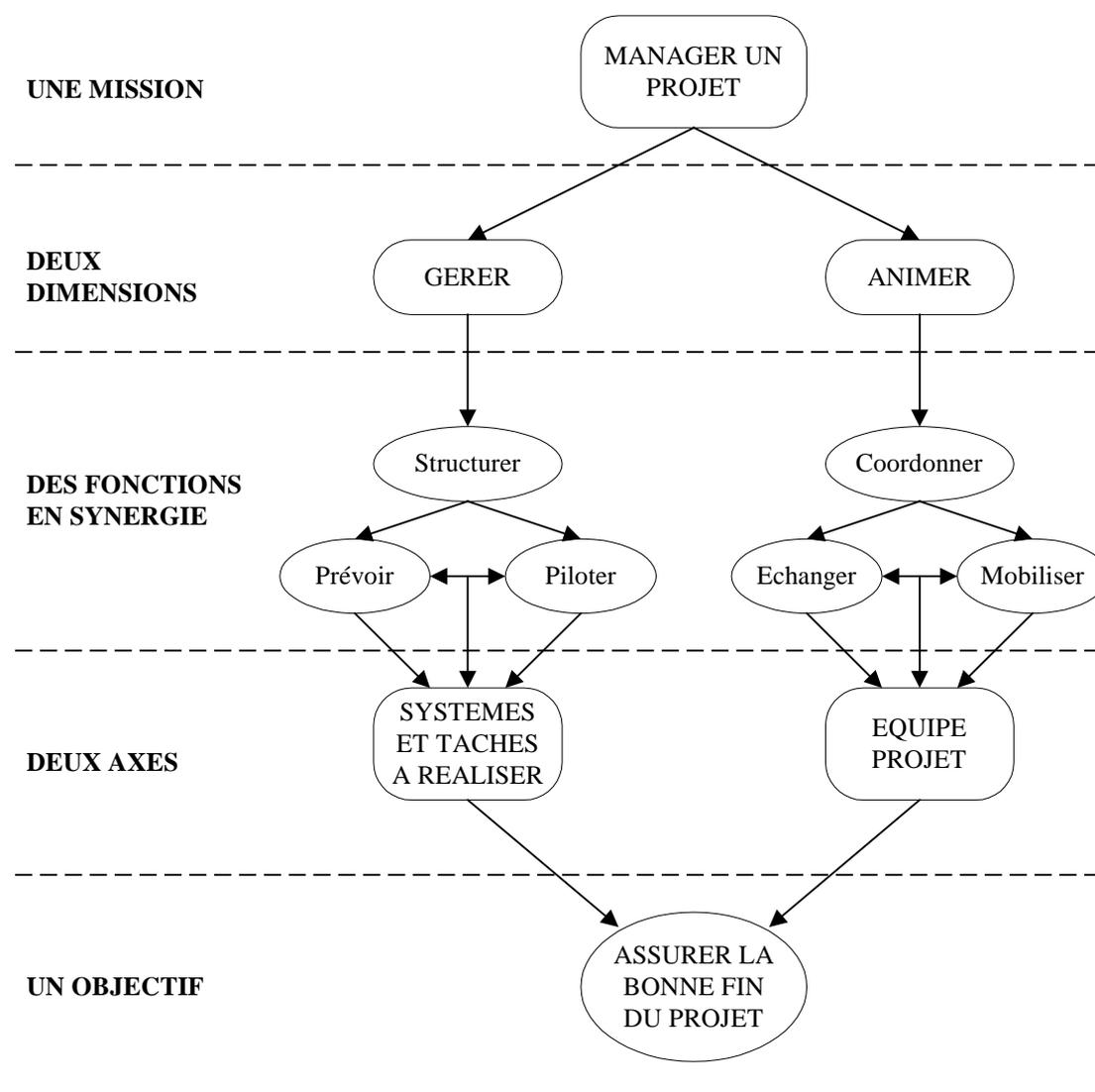
- Guide méthodologique : [Utilisation de MS Project pour la planification et le suivi d'un projet](#)
- Plans types : [plan-type-planning-suivi-d'avancement](#)
[plan-type-journal-bord](#)

3 - ABREVIATIONS ET TERMINOLOGIE

cf Glossaire « Conduite de projet Systèmes d'information »

4 - PRINCIPES D'ELABORATION

L'activité de management de projet peut-être résumée par le schéma ci-dessous :



Ce paragraphe détaille les activités de management de projet que l'on peut regrouper en deux grandes phases : la **planification de projet** et le **suivi de projet**.

Chacune de ces phases se traduit par l'élaboration de plusieurs documents intitulés : "Planning(s)", "Journal de bord" et "Suivi d'avancement".

Il décrit également des outils de planification et de suivi de projet destinés à aider les chefs de projet dans leur activité de gestion de projet.

4.1 - Planification du projet

La planification du projet est initialisée au début d'un projet et mise à jour pendant toute sa durée de vie. Un même projet peut faire l'objet de plusieurs plannings : un *planning global* et un ou des *planning(s) détaillé(s)*. L'ensemble de ces plannings permet de gérer les principales tâches et jalons du projet.

Un projet comporte toujours un nombre de tâches plus ou moins grand à réaliser dans des délais impartis et selon un agencement bien déterminé. Le diagramme de GANTT est un outil permettant de planifier le projet et de rendre plus simple le suivi de son avancement. Ce diagramme doit servir à atteindre les objectifs initialement fixés. Il est conseillé que les plannings réalisés dans le cadre de projets de la DSI prennent la forme d'un diagramme de GANTT.

Le diagramme de GANTT est un planning présentant une liste de tâches en colonne et en abscisse l'échelle de temps retenue. Il permet de visualiser facilement le déroulement du projet, ainsi que de prévoir suffisamment à l'avance les actions à penser. On pourra aussi gérer plus facilement les conflits de ressources et les éventuels retards en visualisant l'impact de ceux-ci sur le déroulement du projet. En outre, le diagramme de GANTT est un bon outil de communication avec les différents acteurs du projet.

La réalisation d'un tel planning nécessite la mise en œuvre de technique de planification :

- les tâches doivent être identifiées,
- les tâches doivent être quantifiées en terme de délais, de charges ou de ressources,
- la logique de l'ensemble des tâches doit être analysée.

Ces éléments sont issus de l'analyse du projet, qui se situe en amont de la planification. Afin de mener à bien la réalisation de cet outil, il faut donc procéder comme suit :

1) Déterminer et structurer la liste des tâches à réaliser pour mener à bien le projet

Cette identification peut se faire par des techniques comme le Brainstorming ou les groupes de travail. La liste obtenue doit être ensuite structurée : on tente de regrouper les tâches, de les hiérarchiser par lots de travail.

2) Estimer les durées et les ressources

Il faut ensuite remplir un tableau présentant, pour chaque tâche, la durée de celle-ci et les ressources affectées.

L'unité de temps pour exprimer la durée est fonction du type de projet réalisé. Le tout est d'utiliser la même unité de temps pour toutes les tâches dans un souci d'harmonisation du diagramme de GANTT. La durée choisie doit être réaliste et raisonnable.

Quant aux ressources, elles peuvent être humaines ou matérielles.

Il est important d'avoir à l'esprit que la planification d'un projet s'effectue à partir de la date connue ou estimée de début du projet. L'estimation de la durée des tâches permet ensuite de calculer la durée totale du projet et de parvenir à une date de fin de projet parfois bien différente de celle voulue. Dans ce cas, le responsable de la planification doit estimer à nouveau les données concernant le projet de façon à fixer une date de fin de projet la plus conforme aux impératifs.

3) Réaliser le réseau logique

Le réseau doit reprendre les hypothèses de priorités des tâches. Il se présente souvent sous la forme de tâches reliées entre elles par des liens logiques. Pour chaque tâche, il est primordial de trouver les relations d'antécédence et de succession. Une fois le réseau tracé, on retrouvera la chronologie du projet.

4) Tracer le diagramme de GANTT

Avec en abscisse l'échelle de temps et en ordonnée la liste des tâches, il faut tracer un rectangle d'une longueur proportionnelle à sa durée, le tout suivant la logique d'ordre d'exécution du réseau. Il peut apparaître des tâches se réalisant pendant la même période. En effet, c'est un peu le but recherché car plus les tâches pourront se faire simultanément plus la durée du projet sera courte et plus le coût du projet risque de baisser. Il faut toutefois vérifier la disponibilité des ressources en regardant dans le tableau d'affectation, les ressources utilisées plusieurs fois.

4.2 - Suivi du projet

- *Suivi interne à la DSI*

Des réunions régulières de l'équipe sont organisées entre le chef de projet et les membres de l'équipe. Les points que l'équipe souhaite inscrire à l'ordre du jour sont communiqués au chef de projet au plus tard la veille de la réunion.

Un "*journal de bord*" est tenu à jour et permet de garder une trace des informations communiquées, des problèmes rencontrés, des décisions prises, des responsables désignés pour mener à bien les actions et la date de réalisation de l'action.

L'ordre du jour de la réunion est le suivant :

- passage en revue des points non encore clos du journal de bord,
- informations diverses du chef de projet,
- présentation de l'avancement des activités de l'équipe par le responsable de l'équipe (transmission d'un exemplaire du planning à jour sous forme MS Project ou Excel),
- examen des différents problèmes et reports dans le journal de bord.

Le journal de bord est mis à jour et transmis à l'équipe projet dans les 24 heures qui suivent la réunion. Si aucune remarque ou correction n'a été formulée dans les deux jours qui suivent, le journal de bord est considéré comme validé.

- *Suivi avec l'équipe du titulaire du marché*

Le suivi du projet avec le titulaire du marché s'appuie sur deux comités :

- **Le comité contractuel** est présidé par la personne responsable du marché au CNRS. Sa fréquence est trimestrielle, son objectif est de rechercher une visibilité contractuelle, d'arbitrer sur le respect des obligations contractuelles par les deux parties et de contrôler la maîtrise des coûts.
- **Le comité opérationnel** est présidé par le chef de projet DSI. Sa fréquence est généralement bi-mensuelle ou peut être ajustée en fonction des périodes du marché, son objectif est de suivre l'avancement du projet et d'arbitrer les points à faire remonter au comité contractuel.

4.3 - Outils d'aides à la planification et au suivi de projet

Les deux principaux outils utilisés à la DSI pour la réalisation de plannings et le suivi de projet sont **MS Project 98** et **Excel**.

- **MS Project 98** est un outil complet de gestion de projet qui permet de bâtir un planning très rapidement et de piloter les gros projets comme les petits. Il offre en outre la possibilité de faire des présentations graphiques personnalisées avec les affichages GANTT / PERT / CALENDRIER. La version 98 de MS Project utilise les technologies d'Internet pour améliorer la communication des informations relatives à un projet et permet d'informer les intervenants et de leur faire saisir le réalisé.

Un guide sur l'utilisation de MS Project 98 est disponible : [Utilisation de MS Project pour la planification et le suivi d'un projet \(format PDF\)](#).

- Si l'outil MS Project n'est pas utilisé pour la planification et le suivi de projet, le planning peut être réalisé à l'aide d'un tableau **Excel** par exemple. Dans ce cas, le document "**planification et suivi de l'avancement**" pourra être utilisé. Son contenu est détaillé dans le paragraphe suivant.

5 - CONTENU TYPE

5.1 - Planification et suivi de l'avancement

Le document "planification et suivi de l'avancement" se présente sous la forme d'un fichier Excel, composé de 11 colonnes.

- **Colonne 1 : Tâches**

Cette colonne contient la description textuelle de la tâche.

- **Colonne 2 : Ressources**

Une personne doit être affectée pour chaque tâche. Inscrire dans cette colonne le nom de la ou des personnes chargées de la tâche.

- **Colonnes 3-4-5 : Prévu**

- ***Début***

Inscrire la date de début prévue pour la tâche sous la forme jj/mm/aa.

- ***Fin***

Inscrire la date de fin prévue pour la tâche sous la forme jj/mm/aa.

- ***Travail***

Inscrire dans cette colonne la charge de travail prévue pour la tâche.

- **Colonnes 6-7-8 : Réalisé**

- ***Début***

Inscrire la date de début réelle de la tâche sous la forme jj/mm/aa.

- ***Fin***

Inscrire la date de fin réelle de la tâche sous la forme jj/mm/aa.

- ***Travail***

Inscrire dans cette colonne la charge de travail réelle déjà consommée pour la tâche.

- **Colonne 9 : Achevé (%)**

Inscrire dans cette colonne le pourcentage **réel** d'avancement de la tâche. Les colonnes 6 à 9 sont renseignées grâce aux informations fournies par la personne responsable de la tâche. Avec la colonne 10, cette colonne permet d'ajuster au mieux la charge de travail sur une tâche.

- **Colonne 10 : Actualisé Travail**

Ne rien inscrire manuellement dans cette colonne. Celle-ci calcule automatiquement, en fonction du pourcentage d'avancement **réel** indiquée dans la colonne précédente, la nouvelle charge estimée pour la réalisation de la tâche. Elle effectue l'opération suivante : ***travail réel / pourcentage achevé***. En effet, puisque : % d'avancement = (travail réel consommé à ce jour / travail total estimé) on a bien : nouveau travail total estimé = (travail réel consommé / % d'avancement) à ce jour.

- **Colonne 11 : Variation travail**

Ne rien inscrire manuellement dans cette colonne. Celle-ci est automatisée et effectue l'opération suivante : ***Actualisé travail - travail prévu***. Elle indique l'écart entre la nouvelle charge estimée et la charge initialement prévue (= erreur d'estimation dans les prévisions).

5.2 - Journal de bord

Le document "journal de bord" se présente sous la forme d'un document Word, composé de 8 colonnes. Il est bon d'épurer à intervalles réguliers le journal de bord du projet (actions terminées/annulées) car il se peut qu'il devienne très rapidement énorme. Cependant, il est conseillé d'archiver ces actions épurées afin d'en garder une trace.

- **Colonne 1 : Réf**

Cette colonne contient un numéro chronologique servant à référencer rapidement une ligne du tableau. Le numéro ne change pas pendant toute la durée de vie du document.

- **Colonne 2 : Date**

Cette colonne contient la date à laquelle un problème ou une information a été identifié. La date ne change pas pendant toute la durée de vie du document.

- **Colonne 3 : Problème / Information**

Cette colonne contient la description textuelle du problème ou de l'information.

- **Colonne 4 : Action / Décision**

Il s'agit de lister ici les actions ou les décisions engagées ou à engager dans le but de traiter le problème ou l'information correspondant. Les actions engagées doivent être réalistes, révisables (il peut être nécessaire de les remettre en cause) et mesurables en termes d'estimation de coûts et de résultats.

- **Colonne 5 : Responsable**

Un responsable doit être nommé pour chaque action. Inscrire dans cette colonne le nom ou les initiales de la personne chargée de l'action.

- **Colonnes 6-7 : Dates de réalisation**

- ***Date prévue***

Inscrire la date de réalisation prévue pour l'action considérée.

- ***Date réelle***

Inscrire la date réelle de réalisation de l'action considérée.

- **Colonne 8 : Etat**

Cette colonne permet d'indiquer dans quel "état" se trouve une action considérée. Inscrire dans cette colonne : en cours, en attente, reportée, annulée ou terminée en fonction de l'état de l'action.