



## **Conception du projet / Management du Projet Management du produit du projet**

### **Audit de la gestion de Projet**

#### **APPROCHE MANAGGIO™**

Un projet se caractérise par un contenu algorithmique d'informations élevé (complexité des interactions et multiplicité des descriptions possibles) et une sensibilité de fait aux aléas. Il relève du principe d'incontrôlabilité d'un système (chaque point de « contrôle » générant ses propres aléas, coûts et risques).

Malgré tout la conduite de projets relève d'un enjeu capital et assigne aux organisations la nécessité de mobiliser en intelligence leurs talents les plus précieux : synergie, cohésion, capacité d'anticipation, recueil des données, analyse et synthèse, clarté et étendue de l'information diffusée...

Les étapes détaillées ci-après décrivent notre approche structurée du management de projet. Ne sont pas matérialisées dans les phases proposées, les boucles de rétroactions permanentes entre chacun des items. Les revues de projet jouent ce rôle important dans la mise à jour gérée et permanente des différents contenus et des éléments de suivi.

La gestion de projet suppose enfin la maîtrise de qualités fort différentes : celles d'un « notaire » et d'un créatif à la fois, l'interdépendance des ressources et leur autonomie de recherche, l'usage de la marche arrière et de la surmultipliée. C'est la collaboration des acteurs qui permet souvent de réunir ces qualités. La norme ISO 10006 donne quelques indications utiles pour conduire une telle activité et nous l'avons pris en compte dans notre approche.

Représentant un enjeu de management fort, la gestion de projet doit faire partie de la boucle d'amélioration continue, et à ce titre, être auditée.

L'audit projet porte notamment sur :

- a. L'implication des acteurs et leurs interactions entre eux et avec les parties prenantes concernés,
- b. L'efficacité du management de projet lui-même,
- c. L'aptitude des démarches déployées à anticiper et maîtriser les risques,
- d. Le respect des délais et des coûts, voire leur réduction,
- e. La pertinence et « l'utilisabilité » des livrables à chaque étape,
- f. La définition et l'application du plan qualité projet qui permet de consigner l'ensemble des informations pertinentes à l'avancement des travaux.

Après avoir compris les modalités d'organisation en vigueur, nous procédons à l'analyse de 2 à 3 projets et réalisons, avec une équipe de porteurs de projets, le questionnaire d'audit projet à utiliser.

Ce document permet souvent de préciser un certain nombre d'éléments d'organisation, de définir des supports types s'appuyant sur les pratiques constatées et de constituer une véritable check-list utile à la fois lors de l'élaboration d'un projet et de l'audit de la fonction et des dossiers. Les auditeurs procèdent ensuite classiquement dans un esprit de recherche de toutes les améliorations possibles dans les pratiques et les outils.

Ces auditeurs sont à même par la suite de devenir des référents et d'apporter support et méthodes aux managers de projets qui le font pour la première fois. Une mission de ce type dure couramment de 3 à 8 jours en fonction de la complexité des thèmes abordés.

L'audit porte en général sur les phases décrites ci-après. Mais chaque entreprise disposant de sa méthode et de son phasage, il convient d'adapter le questionnaire aux situations constatées et aux manques éventuels.

#### **MODALITÉS D'INTERVENTION :**

- ♣ Élaboration des grilles de questionnement dédiées
- ♣ Formation des auditeurs
- ♣ Formations au management (sur cadrage des demandes)
- ♣ Formation des chefs de projet (après pré étude)
- ♣ Mise en place de procédures de pilotage des campagnes d'audits
- ♣ Conduite des Audits terrains
- ♣ Mise en place de l'outil Managgio™ (ingénierie de projets)

## **EXEMPLE de STRUCTURE TYPE de MANAGEMENT de PROJET (en bleu les livrables)**

### **1 Décrire les objectifs du projet**

Choix du porteur de la pré étude projet et définition des acteurs  
Définition sommaire des parties prenantes  
Délai d'aboutissement (en dehors de toute analyse d'état)

#### **ODG INTITULÉ PORTÉE OBJECTIFS & DÉLAI GÉNÉRAL**

### **2 Décrire les besoins :**

Identifier les besoins, exigences et objectifs du client/parties prenantes  
Identifier les caractéristiques du produit et des livrables

#### **CBC CARTOGRAPHIE des BESOINS & CARACTÉRISTIQUES**

### **3 Identifier les partenaires :**

Identifier les parties prenantes  
Identifier leurs interactions et leurs interfaces  
Identifier leurs éventuels conflits // aux besoins des clients, aux leurs

#### **CPP CARTOGRAPHIE des PARTIES PRENANTES**

### **4 Identifier les besoins en ressources :**

Identifier les compétences nécessaires  
Identifier les ressources  
Identifier les charges/capacités des ressources  
Identifier projets similaires déjà menés

#### **CR CARTOGRAPHIE des RESSOURCES**

### **5 Plan qualité :**

Définir et consigner le modalités de :

1. D'analyse
2. Consignation
3. Nommage
4. Versionnage
5. Nomination
6. Décision et approbation
7. Traçabilité des sources et décisions
8. Signalement des écarts et non conformités
9. Demande d'action correctives
10. Traitement des écarts et des actions correctives
11. Rendu compte
12. D'information
13. Confidentialité
14. D'emailing,
15. Revue
16. Clôture

#### **PQP PLAN QUALITÉ**

## **6 Management du projet :**

Responsabilités, collaborations et validation charge/capacité des managers dP  
Choix définitif des acteurs

### **LMM LETTRE de MISSION du MANAGEMENT**

## **7 Élaboration du plan : Phasage tentatif et définition des ressources**

Activités – objectifs – livrables : Phasage

Délais (final, intermédiaires, début). Il convient de valider par rétro planning les calculs de phasage

Ressources mobilisées et suivi de ressources (compétences)

Coûts induits (estimation – budgétisation – coûténance)

Estimation : activités, biens, services, change, fiscalité,  
Inflation, calendrier etc...

Points critiques : aléas ressources, expertises,  
interactions, interfaces

Analyse des risques Identification

Estimation (gravité)  
Occurrence (probabilité)  
Réponses apportées  
Modalités de maîtrise effective des risques

Noria pédagogique Grains pédagogiques (permettre la compréhension et  
l'implication des acteurs)

Fréquences  
Supports  
Accompagnement  
Vérification et feedbacks  
Traitement des écarts si feedbacks <0

Noria d'information Grains d'information (permettre la nécessaire information des  
parties prenantes)

Planning  
Supports  
Accompagnement  
Vérification (feedbacks)  
Traitement des écarts si feedbacks <0

### **PPP PHASAGE PRÉ PROJET**

## **8 PHASE APPROBATION DU PHASAGE PROJET**

## **9 MODIFICATIONS & DIFFUSION DU PROJET**

### **PDT PROJET de TRAVAIL**

## **10 MISE en PLACE & SUIVI**

### **Conduite des acteurs :**

- Associer les acteurs
- Identifier les alliés
- Traiter les dissonances cognitives
- Formation des ressources
- Rencontres clients et parties prenantes
- Animation des groupes et des ressources
- Mettre en place la Noria d'information
- Mettre en place la Noria pédagogique
- Gérer les retours et feedbacks
- Consigner les écarts et les incidents
- Rencontrer, soutenir et rassurer

### **Planification des ressources :**

- Planifier les ressources
- Enclencher les phases
- Suivre la coùtenance
- Suivre les délais
- Déclenchement des activités extérieures

### **Activités de suivi :**

- Tracer consigner
- Traiter les livrables des phases et les diffuser après approbation
- Modalités de conduite des tests => Tests
- Évaluation des prestations externes achetées
- Revue périodiques
- Suivre & modifier les tableaux

### **Activités d'amélioration :**

- Améliorer les interactions, optimiser les interfaces et activités
- Réduire les délais
- Enclencher les procédures d'écart
- Gestion du retour d'expérience (REX) et partage de ce dernier

## **TS TABLEAU de SUIVI**

## **10 MAÎTRISE des ACHATS**

- Expression des besoins
- Calendrier d'approvisionnement
- Exigences documentaires
- Contrats
- Sélection
- Sous-traitance
- Suivi des contrats et évaluation

## **11 RETOUR D'EXPÉRIENCE**

1. Identification des écarts
2. Identification des loupés
3. Identification des gains
4. analyse des coûts
5. Analyse auprès des acteurs et des parties prenantes
6. Identification des goulots
7. Analyse des démarches qui n'ont pas fonctionné
8. Modélisation des succès
9. Insertion des facteurs de risques identifiés après coup dans les ressources d'analyse
10. Plan d'amélioration
  - a. Supports
  - b. Modalités de reporting
  - c. Modalités de validation
  - d. Batterie de tests
  - e. Check-lists
  - f. Outils et modalités de calcul
  - g. Formation des porteurs de projet
  - h. Information générale
  - i. Eléments complémentaires de Noria pédagogiques et d'information
  - j. Bilan technologique (technologies à déployer)

Ce REX doit passer en revue les interactions possibles avec les processus suivants :

1. Processus stratégique : les projets dans la structure de l'entreprise
2. Processus relatifs aux ressources
3. Processus relatifs au personnel
4. Processus de management
5. Processus de conception
6. Processus de planification
7. Processus relatif aux clients
8. Processus financiers
9. Processus de communication
10. Processus de gestion des risques
11. Processus relatifs aux achats
12. Processus relatifs à l'amélioration continue
13. Processus environnementaux

## **RPX RETOUR & PARTAGE D'EXPÉRIENCES**

## 12 La conduite de projet est une activité à auditer :

Les points d'audit sont :

1. Commanditaire,
2. Maître d'ouvrage,
3. Maître d'œuvre,
4. Porteur,
5. Parties prenantes,
6. Sous-traitant,
7. Acteurs
8. Système de gestion (bases, outils, tableaux, dossiers...). Notamment tous les livrables :

a. ODG	INTITULÉ PORTÉE OBJECTIFS & DÉLAI GÉNÉRAL
b. CBC	CARTOGRAPHIE des BESOINS & CARACTÉRISTIQUES
c. CPP	CARTOGRAPHIE des PARTIES PRENANTES
d. CR	CARTOGRAPHIE des RESSOURCES
e. PQP	PLAN QUALITÉ
f. LMM	LETTRE de MISSION du MANAGEMENT
g. PPP	PHASAGE PRÉ PROJET
h. PDT	PROJET de TRAVAIL
i. TS	TABLEAU de SUIVI
j. RPX	RETOUR & PARTAGE D'EXPÉRIENCES
k. PAP	PLAN D'AUDIT PROJETS

### **PAP PLAN D'AUDIT PROJETS**

Un questionnaire sera établi selon la nature et la portée des projets. La formation spécifique des auditeurs projets s'appuie sur une procédure de gestion de projet établie et ce questionnaire ad hoc.

L'imA

Olivier Elissalt

[olivier@elissalt.net](mailto:olivier@elissalt.net)

[www.elissalt.net](http://www.elissalt.net)