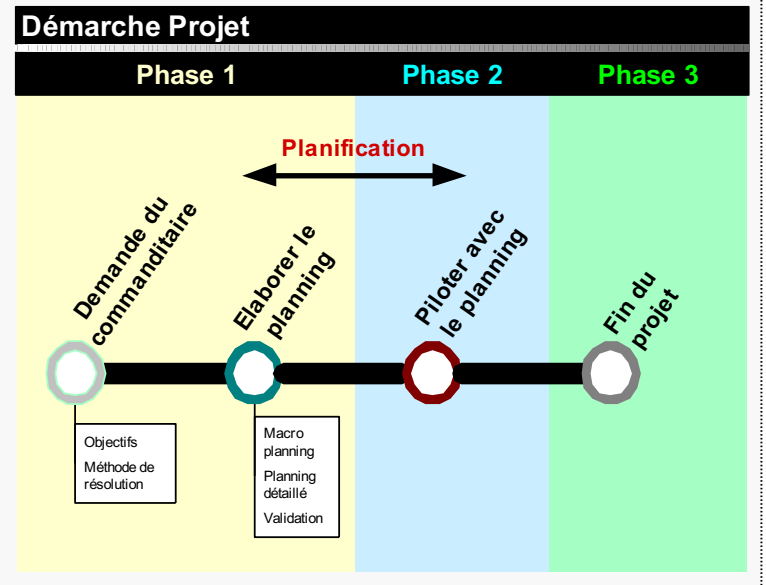


Les Finalités

A quoi sert la planification ?

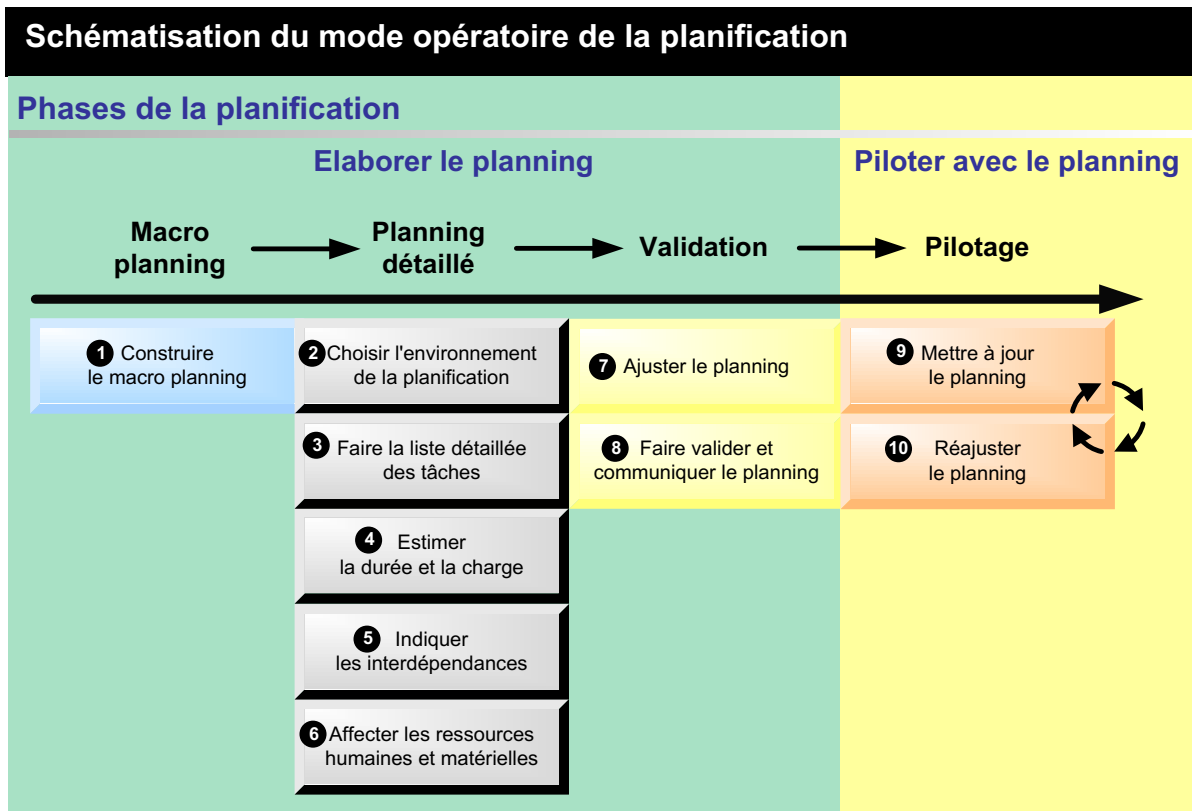
- Identifier et ordonner dans le temps les opérations pour réaliser le produit ou les livrables attendus
- Gérer efficacement un projet pour atteindre les objectifs. Pour cela, la planification permet de :
 - Connaître la consommation des ressources (humaines et matérielles) pour répartir et réajuster leur affectation aux tâches à mettre en oeuvre
 - Suivre le degré d'avancement du projet et des différentes tâches à exécuter
 - Maîtriser et Prévoir les éventuels risque de dérapages tels que l'accroissement des coûts, le non respect des délais...

Où se situe la planification dans le projet ?



Le Mode Opérateur

Comment faire une planification ?



1- PREAMBULE : SAVOIR OU L'ON VA

- Poser le problème et définir précisément les objectifs à atteindre avec le commanditaire
- Choisir la méthode qui sera utilisée pour résoudre la problématique et pour réaliser les produits ou livrables attendus

2- DEMARCHE POUR ELABORER UNE PLANIFICATION REUSSIE

Dans le déroulement de la conduite de projet, on élabore généralement deux types de plannings :

- ➔ le macro planning réalisé à la suite de la demande du commanditaire pour avoir une estimation globale des délais et des coûts nécessaires à l'accomplissement du projet
- ➔ le planning détaillé qui sera inséré dans la note de cadrage et validé par les experts et le commanditaire

■ Étape 1 : Comment faire un macro planning ?

1 Construire le macro planning

- ➔ Identifier la méthode utilisée pour piloter le projet et atteindre les objectifs
- ➔ En s'appuyant sur cette méthode de pilotage, effectuer un découpage de la mission en grands groupes de tâches :
 - pour le pilotage du projet
 - pour la réalisation du produit
- ➔ Construire un premier planning :
 - ordonnancer les tâches entre elles
 - indiquer :
 - les jalons de début de projet et de fin de projet
 - les liens ou les interdépendances entre les tâches

① Privilégier les liens Fin-Début

■ Étape 2 : Comment élaborer un planning détaillé ?

2 Choisir l'environnement de la planification

- ➔ Fixer les horaires de travail
- ➔ Identifier les jours chômés pour le projet (week-end, jours fériés, périodes de vacances)
- ➔ Sélectionner le type de représentation graphique pour les plannings (Gantt, Pert,...)

① Privilégier les planning de type diagramme de Gantt
- ➔ Définir les normes de représentation de données et des graphiques pour chaque étape de la planification (code couleur, police de caractères...)
- ➔ Choisir les unités de :
 - durée des tâches (journée, demi-journée, heure)

① Choisir de préférence la journée ou la demi-journée
 - charge pour les tâches et les ressources
- ➔ Mettre en place une codification du planning pour garantir une traçabilité sur les points suivants :
 - identification du projet (nom et logo)
 - nom du planning (prévu, réalisé, du lot x...)
 - chemin d'accès
 - numéro de version et date de dernière révision
 - nom de l'auteur

Glossaire

- ❑ **Tâche** : opération unitaire qui doit être parfaitement définie (consistance, durée) et être unique
- ❑ **Jalon** : marquage d'une date particulière dans un planning (ex : fin d'une grande étape, date de restitution d'un livrable...)
- ❑ **Clignotant** : jalon particulier ayant une contrainte bloquée
- ❑ **Lien** : contrainte technique entre 2 tâches. Quand deux tâches sont liées, l'une se nomme prédécesseur (P), l'autre successeur (S). Il existe 4 types de liens :
 - Lien FD ou fin-début : S peut commencer quand P est terminé
 - Lien DD ou début-début : S peut commencer quand P est commencé
 - Lien FF ou fin-fin : S peut se terminer quand P est terminé
 - Lien DF ou début-fin : P continue à être exécuté tant que S n'est pas commencé

3 Faire la liste détaillée des tâches

- ⇒ **Découper plus finement les tâches de réalisation et de pilotage du macro-planning** en :
 - tâches récapitulatives
 - tâches élémentaires
- ① *Respecter les règles suivantes :*
 - *utiliser des verbes d'actions pour décrire la tâche*
 - *faire attention au degré de maillage du planning qui doit permettre le contrôle de l'exécution de la tâche en phase de pilotage (découpage trop fin, plus de contrôles par rapport aux tâches de réalisation!)*
 - *ne découper en tâches élémentaires que les tâches qui vont être suivies en phase de pilotage*
- ⇒ **Classer les tâches de réalisation et de pilotage chronologiquement**
- ⇒ **Lister pour la réalisation du produit :**
 - l'ensemble des étapes (intermédiaires et finaux) qui décrivent le déroulement du projet
 - les principaux livrables (intermédiaires et finaux) à réaliser au cours du projet
- ⇒ **Positionner les jalons et les clignotants**
- ⇒ **Regrouper les actions, les étapes et les livrables en lots cohérents** tout en respectant le découpage général sous les axes 'pilotage' et 'réalisation du produit'
 - ① *Vérifier l'exhaustivité de la liste des tâches avec les experts, et la compléter si nécessaire*
- ⇒ **Incorporer les tâches de pilotage dans le planning**
- ⇒ **Faire valider la liste des tâches de réalisation par les experts**

4 Estimer la durée et la charge

- ⇒ **Évaluer les durées ou les charges** des tâches élémentaires (réalisation et pilotage)
 - ① *Faire le chiffrage des tâches avec les experts*
Attention, ne pas confondre durée, charge et délais
- ⇒ **Affecter la durée et la charge pour chaque tâche**
- ⇒ **Faire valider l'affectation par les experts**

5 Indiquer les interdépendances

- ⇒ **Identifier les tâches 'prédécesseurs' et 'successeurs'**
- ⇒ **Lier toutes les tâches élémentaires entre elles** en tenant compte des contraintes techniques
 - ① *Privilégier les liens Fin-Début*
- ⇒ **Identifier et mettre en évidence le chemin critique, les marges et la date de fin de projet** pour optimiser le planning

Glossaire

- ❑ **Durée** : nombre de jours travaillés pour réaliser la tâche
- ❑ **Charge** : nombre d'heures de travail pour réaliser la tâche toutes ressources humaines confondues ; la charge est exprimée en jour*homme
- ❑ **Délais** : différence entre la date de fin et celle de début d'une tâche
- ❑ **Ressources** : moyens nécessaires pour accomplir une tâche (temps, argent, hommes, matériels)
- ❑ **Marge libre** : retard que peut prendre l'exécution d'une tâche sans retarder son successeur direct
- ❑ **Marge totale** : retard que peut prendre l'exécution d'une tâche sans retarder la date de fin du projet
- ❑ **Tâche critique** : tâche ayant une marge nulle
- ❑ **Chemin critique** : tracé représenté dans le planning par l'ensemble des tâches critiques

6 Affecter les ressources humaines et matérielles

- ⇒ Lister l'ensemble des ressources nécessaires (humaines, matérielles) pour accomplir les tâches de réalisation
- ⇒ Déterminer la disponibilité des ressources (humaines et matérielles) pour le projet
- ⇒ Affecter les ressources nécessaires à l'exécution de chaque tâche élémentaire
 - ① 1 ressource par tâche (sauf si les ressources font exactement la même chose)
- ⇒ Évaluer la charge globale du projet

■ **Étape 3 : Quand débiter l'exécution des tâches du projet ?**

7 Ajuster le planning

- ⇒ Identifier les conflits de ressources (sur-utilisation ou surcharge, sous-utilisation)
- ⇒ Prendre en compte les contraintes sur les objectifs (charge, temps, qualité, communication)
- ⇒ Résoudre les conflits de ressources en fonction des contraintes sur les objectifs initiaux :
 - soit en décalant la date de fin de projet (répartition par nivellement)
 - soit en affectant la tâche dont la ressource est surchargée à une ressource en sous-utilisation (répartition par lissage)
- ① Utiliser le chemin critique pour optimiser les délais
Négocier en priorité les marges libres
Penser à la possibilité d'externaliser certaines tâches
- ⇒ Réduire les délais qui sont compressibles

8 Faire valider et communiquer le planning

- ⇒ Faire valider le planning détaillé par le commanditaire
- ⇒ Communiquer ou diffuser le planning auprès des acteurs impliqués dans le projet

3- PILOTER LE PROJET

Le projet est lancé ! Piloter un projet, c'est s'assurer du bon déroulement du plan d'exécution et anticiper les dérapages éventuelles risquant de mettre en péril l'ensemble du projet. Pour ce faire, il est nécessaire de faire un suivi régulier de l'avancement des travaux.

■ **Étape 4 : Comment savoir où on en est ?**

9 Mettre à jour le planning

- ⇒ À l'aide des fiches de reporting remises par les acteurs du projet, incorporer les éléments permettant de suivre l'état d'avancement des tâches :
 - % d'avancement exprimé en charge
 - % d'avancement exprimé en durée
- ⇒ Prendre en compte les dérapages ou avances
 - ① Effectuer une mise à jour régulière du planning (entre 1 fois par semaine et 1 fois par jour)

10 Réajuster le planning

- ⇒ Vérifier si les dérapages affectent les objectifs
- ⇒ Réajuster l'affectation des ressources ou renégocier les objectifs
- ⇒ Réajuster le planning des tâches restantes à réaliser

Récapitulatif des techniques mises en oeuvre

Quelles sont les techniques utilisées ?

DEMARCHE GLOBALE	DEMARCHE DETAILLEE	TECHNIQUES OU OUTILS UTILISES	GUIDES METHODOLOGIQUES ASSOCIES DANS O ³
1 – Préambule - Savoir où l'on va			
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poser le problème et définir les objectifs ■ Choisir la méthode à utiliser pour atteindre les objectifs et fournir le produit et les livrables attendus 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Expression du besoin ⇒ Démarches, méthodes et outils d'élaboration de solutions (exemple : démarche de l'organisateur, démarche qualité...) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Formulation de la demande
2 – Élaborer le planning			
Étape 1 – Comment faire un macro planning ?	<ul style="list-style-type: none"> ① Construire le macro planning 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Démarches, méthodes et outils d'élaboration de solutions ⇒ Outil logiciel de planification 	
Étape 2 – Comment élaborer un planning détaillé ?	<ul style="list-style-type: none"> ② Choisir l'environnement de la planification 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Diagramme de Gantt, Réseau Pert ⇒ Outils de bureautiques utilisées (Word, Excel, Project...) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Gestion des coûts ⇒ Analyse des risques ⇒ Conduite de réunion
	<ul style="list-style-type: none"> ③ Faire la liste détaillée des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Démarches, méthodes et outils d'élaboration de solutions ⇒ Work Breakdown Structure (WBS) ⇒ Product Breakdown structure (PBS) ⇒ Organigramme des tâches 	
	<ul style="list-style-type: none"> ④ Estimer la durée et la charge 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Méthode Delphi ⇒ Conduite d'entretien ⇒ Outils de bureautiques utilisées (Word, Excel, Project...) 	
	<ul style="list-style-type: none"> ⑤ Affecter les ressources humaines et matérielles 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Outils de bureautiques utilisées (Word, Excel, Project) 	
	<ul style="list-style-type: none"> ⑥ Indiquer les interdépendances 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Diagramme de Gantt, Réseau Pert ⇒ Méthode des antécédents ⇒ Product Breakdown structure (PBS) ⇒ Chemin critique ⇒ Outils de bureautiques utilisées (Word, Excel, Project...) 	
Étape 3 – Quand débiter l'exécution des tâches du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ⑦ Ajuster le planning ⑧ Faire valider et communiquer le planning 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Chemin critique ⇒ Outils de bureautiques utilisées (Word, Excel, Project...) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Communication ⇒ Note de cadrage
3 – Piloter avec le planning			
Étape 4 – Comment savoir où on en est ?	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ Mettre à jour le planning 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Techniques de reporting ⇒ Chemin critique ⇒ Marges ⇒ Outils de bureautiques utilisées (Word, Excel, Project...) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Techniques de reporting ⇒ Conduite de réunion ⇒ Management d'une équipe projet ⇒ Bilan et capitalisation
	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ Réajuster le planning 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Chemin critique ⇒ Marges ⇒ Outils de bureautiques utilisées (Word, Excel, Project...) 	