

Altaïr Conseil

QUALITE - ORGANISATION - CHANGEMENT

Présentation du Système d'Administration Générale des Projets (Agape™)

Présentation

2 Annexes : Le dossier d'éligibilité
Un exemple de matrice de scoring

Un nombre croissant de projets toujours plus lourds et plus complexes à mener

Les projets réglementaires

- Mises à jour suite aux évolutions des **lois de finance**
- **Passage à la monnaie unique**
- **Passage à l'an 2000**
- Prochainement, le passage aux 35 h

Les projets d'investissement

- Rénovation/Diversification des **canaux de distribution**
- La modernisation accélérée des **systèmes d'informations** (Maintenance, migration complète, intégration applicative, implantation des nouvelles technologies, ...)
- La refonte ou l'amélioration des **organisations** (Reengineering des processus et des activités, actions sur la qualité des prestations, opérations permanentes d'amélioration de la rentabilité et de la productivité)
- Le développement croissant des **compétences**

Les projets de développement

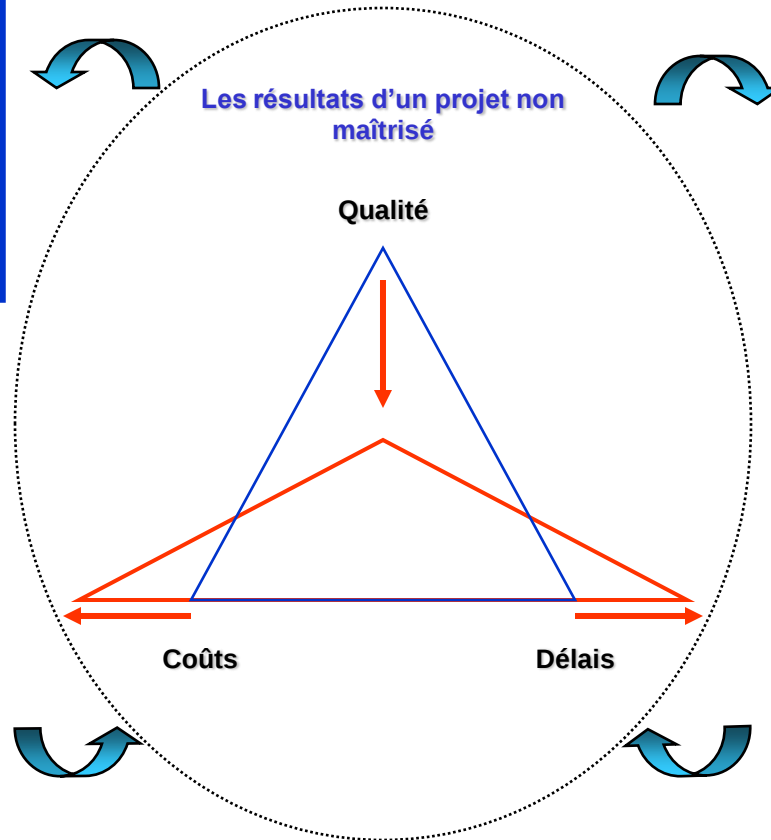
- Mise en œuvre des **Plans d'Actions Commerciaux**
- La **conquête de nouveaux marchés** et de nouveaux clients
- La création de **nouveaux produits** et de **nouvelles prestations** à forte valeur ajoutée

Des conditions de lancement qui viennent contrarier ou faire échouer un grand nombre de projets

1) Un niveau de maîtrise insuffisant du projet au moment de la décision de lancement

2) Un projet insuffisamment organisé et structuré (Plan de Gestion du Projet)

- Une mauvaise **appréciation des travaux à réaliser** lors de la construction des plans d'actions
- Une **sous-estimation des charges** humaines et financières de mise en œuvre.
- Une identification ou une prise en compte insuffisante des **contraintes** et des **difficultés**,
- Une sous-évaluation des compétences et des ressources nécessaires
- Des énergies gaspillées



- Une mauvaise **qualification des travaux** à effectuer,
- Une définition insuffisante des **attendus** et des **produits finis**
- Des priorités mal définies
- Des approches et des principes méthodologiques inégalement maîtrisés
- Une coordination d'ensemble insuffisante

- Une mauvaise **appréciation des travaux à réaliser** lors de la construction des plans d'actions
- Une **sous-estimation des charges** de mise en œuvre
- Une identification ou une prise en compte insuffisante des **contraintes** et des **difficultés**,
- Une mauvaise affectation des compétences et des ressources
- Une analyse insuffisante dans l'identification des inter-dépendances entre les projets

CONSEQUENCES

L'émergence d'une double problématique et de nombreuses interrogations

Comment mettre sous contrôle le processus de décision de lancement des projets ?

- Comment évaluer la **réelle opportunité** des futures projets ainsi que le retour sur investissement ?
- Comment hiérarchiser et ordonnancer les **priorités** ?
- Comment recenser **l'ensemble des charges** de mise en œuvre ainsi que les compétences nécessaires dans un contexte de pénurie de ressources ?
- Comment mesurer le **calendrier** de réalisation ?
- Comment appréhender l'ensemble des **coûts** (Investissements, mise en œuvre, exploitation) ?
- Comment apprécier les **difficultés** et les **contraintes** de mise en œuvre ?
- Comment s'assurer du **niveau de maturité** de chaque avant-projet ?

Comment piloter et suivre le bon déroulement des projets lancés ?

- Comment s'assurer du **déroulement** et de **l'état d'avancement** des projets ?
- Comment piloter le triptyque **Coûts / Délais / Qualité** de **tous** les projets lancés ?
- Comment réallouer globalement les **ressources** et les **compétences** ?
- Comment anticiper, puis corriger, les **dérives** et les **risques** naissants ?

UNE SOLUTION : L'ADMINISTRATION GENERALE DES PROJETS (Agape™)

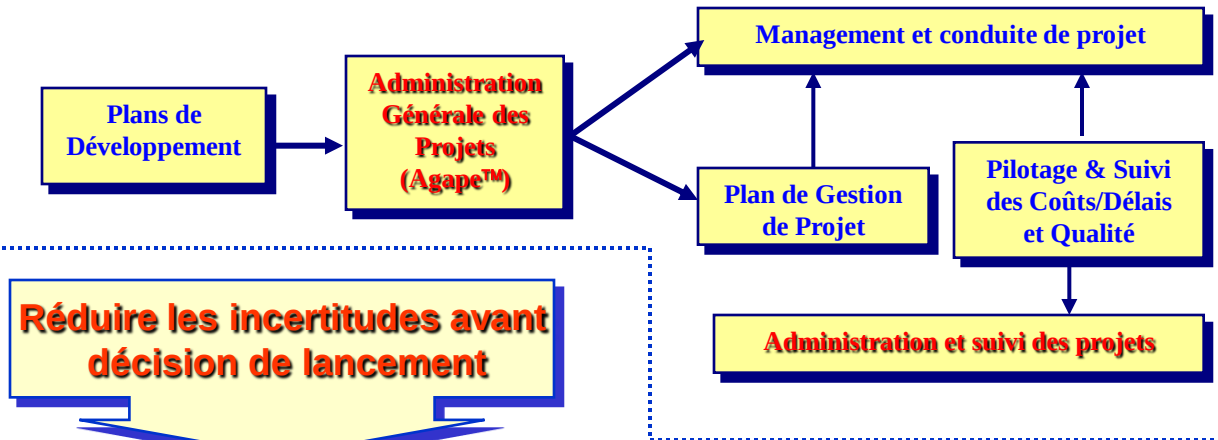
Renforcer le processus décisionnel

Mettre à disposition des instances décisionnelles les réponses leur permettant de **choisir** et de **décider**

En particulier, vérifier la **pertinence des projets** en regard des objectifs et des orientations stratégiques de l'entreprise

Enfin, **hiérarchiser** les projets prioritaires

La position d'Agape dans le dispositif de gestion des projets



Réduire les incertitudes avant décision de lancement

Renforcer la **maîtrise économique, humaine et technique** des projets

En particulier, se donner une visibilité sur les **pré-requis** et les **attendus** de chacun des projets

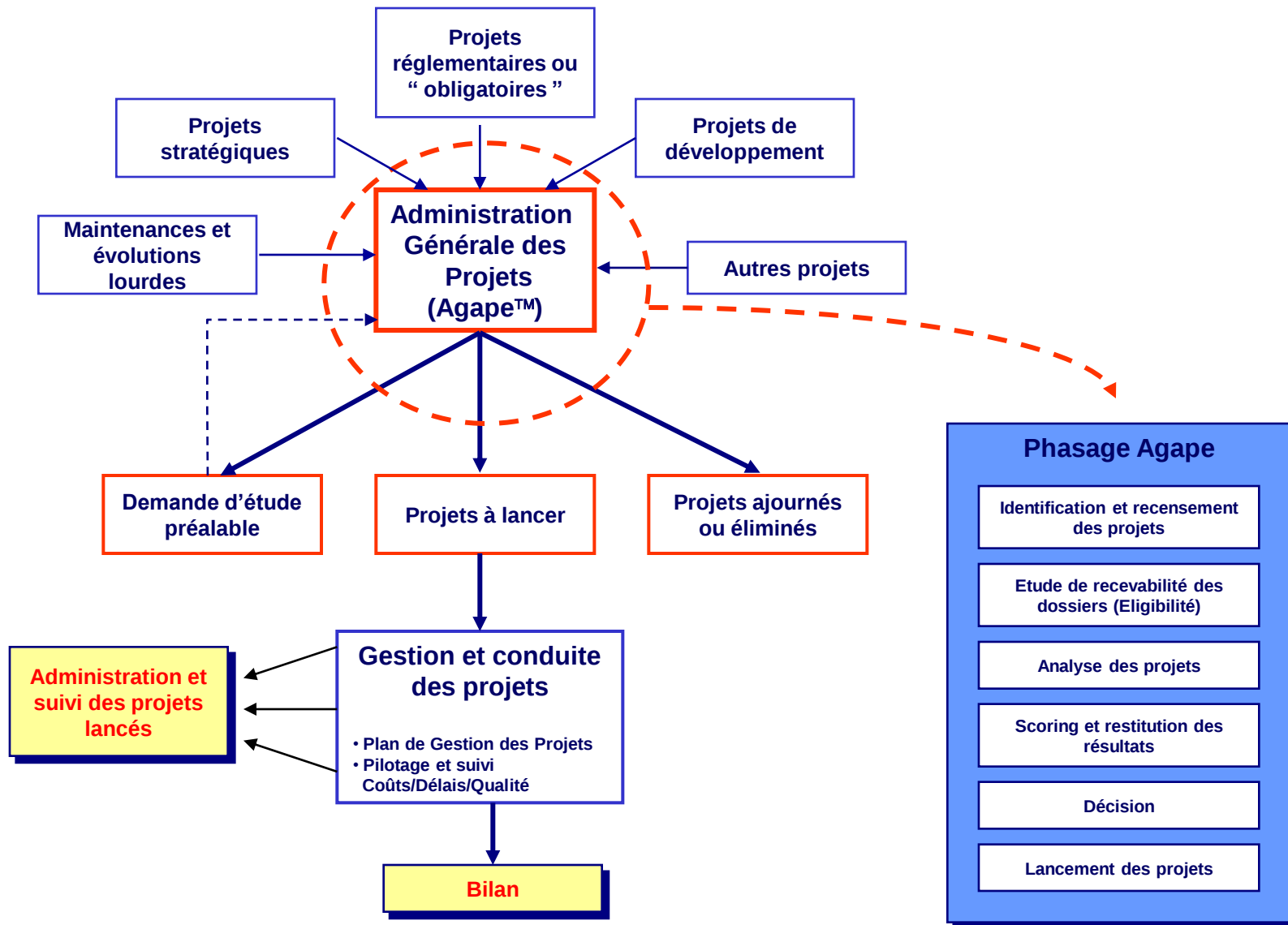
Enfin, vérifier le degré de quantification et de qualification de chaque projet

Renforcer la culture projet de la maîtrise d'ouvrage

Développer des **réflexes** et des **compétences** de gestionnaires de projet, sans pour autant former des chefs de projet

Préparer la définition et l'élaboration des **Plans de Gestion des Projets**

ARCHITECTURE GENERALE DU SYSTEME



Les postulats de départ

- La mission de l'Administration Générale des Projets est avant tout **consultative** :
 - Assister et formaliser le processus décisionnel de l'entreprise en matière de projets
 - Proposer une hiérarchisation du portefeuille projet et des solutions d'arbitrage
 - Mettre sous contrôle et piloter les composantes économiques, techniques et humaines sous-jacentes à chaque projet
- La fonction et l'organisation qu'il induit relève d'une **approche stratégique** de l'entreprise. Elles doivent être connues et reconnues par tous les acteurs.
- Un tel système **ne se substitue pas la gestion et à la conduite de chaque projet**
- Sa matérialisation en termes d'organisation, de procédure et d'outils doit être envisagée dans le cadre de **circuits courts**.

DEMARCHE

Une mise en œuvre en 3 phases et 9 étapes

Phase I

Lancement et mise en œuvre
de l'administration des projets

Adaptation de la démarche et
des outils (Dossier d'éligibilité
et matrice de scoring)

Présentation de la démarche
et outils aux collaborateurs

Diffusion des dossiers
d'éligibilité

Phase II

Identification et analyse des
pré-projets

Accompagnement des
directions

Analyse et
approfondissement des
dossiers d'éligibilité

Consolidation des dossiers

Phase III

Constitution du portefeuille
et macro-planification
du portefeuille

Scoring des dossiers et
production des résultats

Arbitrages

Macro-planification des
projets

Lancement des projets

Pilotage Coût/Délais/Qualité
des projets

LE DOSSIER D'ELIGIBILITE (Cf. Annexe 1)

Une photographie de chaque projet permettant :

Une identification et une définition de chaque projet

- L'émetteur
- L'objet et les objectifs
- Les collaborateurs impactés
- Le champ d'intervention couvert

Une description et une évaluation des enjeux, des gains attendus et des finalités recherchées

- Les enjeux économiques et sociaux avec évaluation des gains attendus (Ciaux, financiers, organisationnels, ...)

Une appréciation du degré de maturité, d'organisation et de structuration du projet

- La démarche de réalisation
- Les plans d'actions
- L'organisation et la structuration
- Les produits finis attendus

Une estimation des conditions de mise en oeuvre

- Les charges et les coûts
- Les appels à ressources
- Les risques et les contraintes
- Le calendrier de réalisation
- Les compétences nécessaires

LA MATRICE DE SCORING

Une évaluation comparée des projets sur leur niveau de contribution aux objectifs stratégiques et sur leur faisabilité humaine, financière et technique

Une évaluation du niveau de contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques qui peuvent être pondérés selon les priorités du moment

- Les critères commerciaux
- Les critères financiers
- Les critères de ressources humaines
- Les critères organisationnels
- Les critères technologiques

Une mesure de la capacité à mener à bien le projet

- La capacité humaine (Ressources et compétences en nombre suffisant)
- La capacité financière (Budgets nécessaires aux investissements et à la mise en œuvre des résultats)
- La capacité technique (Organisation et structuration des projets, maîtrise des démarches de réalisation, chemins critiques)

LA PRODUCTION DES RESULTATS

Une production de multiples restitutions et d'indicateurs d'aide à la sélection et à la décision

Des tableaux d'analyse multicritères

- Analyses globales et détaillées du score de chaque projet
- Analyses comparées des projets

**Une macro-planification des projets
(Gestionnaires de projets standards)**

- PERT, Gantt
- Identification des contraintes de ressources
- Identification des chemins critiques