



**TECHNIQUES
DE L'INGÉNIEUR**

Fiche pratique

Réf. : **0966**

Date de publication :
03 septembre 2012

Mesurer l'avancement d'un projet : établir des rapports d'avancement

Cette fiche est issue de **Génie industriel | Métier : responsable bureau d'étude/conception**

par **Sophie TOUBLANC**

Mots-clés

gestion du projet |
communication du projet |
indicateur de projet | mesure de
l'avancement « à date » | calcul
des variances | « reste à faire »
| réunion d'avancement |
prévision de projet | mise à jour
| révision

Extrait du sommaire :

[...]

0953 Mesurer l'avancement d'un projet : préparation et indicateurs de contenu

0965 Mesurer l'avancement du projet : indicateurs de variance, réunions d'avancement

0966 Mesurer l'avancement d'un projet : établir des rapports d'avancement

0967 Mesurer l'avancement d'un projet : indicateurs de prévision de la performance

1326 Identifier les différentes causes d'écarts de coûts

[...]

Accédez aux fiches précédentes et suivantes en utilisant le sommaire en ligne ou en entrant le numéro de la fiche recherchée dans le moteur de recherche sur techniques-ingenieur.fr.

Pour toute question :

Service Relation clientèle
Techniques de l'Ingénieur
Immeuble Pleyad 1
39, boulevard Ornano
93288 Saint-Denis Cedex

Par mail :

infos.clients@teching.com

Par téléphone :

00 33 (0)1 53 35 20 20

Document téléchargé le : **07/10/2019**

Pour le compte : **7200040234 - imt atlantique nantes // 192.108.116.64**

© Techniques de l'Ingénieur | tous droits réservés

Mesurer l'avancement d'un projet : établir des rapports d'avancement

La mesure de l'avancement et les rapports d'avancement sont des éléments essentiels pour manager votre projet et atteindre l'objectif fixé. Vous disposez de quatre fiches successives pour mener à bien cette mission-clé :

- Préparation et indicateurs de contenu - Réf. Internet : 0953 ;
- Indicateurs de variance et réunions d'avancement - Réf. Internet : 0965 ;
- Établir des rapports d'avancement (la présente fiche) ;
- Indicateurs de prévision de la performance - Réf. Internet : 0967.

Cette troisième fiche vous accompagne dans l'établissement de vos rapports d'avancement, afin que vous soyez en mesure de fournir l'information nécessaire aux parties prenantes.

En pratique



Étape 1

Cadrer vos rapports d'avancement

Les processus de contrôle et de pilotage de projet sont l'un des cinq groupes de processus-clés de la réussite des projets. Le processus de contrôle comprend :

- la mesure de l'avancement ;
- les rapports d'avancement.

Destinés au comité de pilotage, ces rapports périodiques d'avancement du projet ont pour objet de **fournir l'information nécessaire aux parties prenantes** sur le statut du projet et son déroulement jusqu'à sa terminaison : constituant une base de traitement des demandes de changements et de modifications, ces documents se révèlent de fait une aide indispensable à la prise de décisions relatives à la poursuite du projet.

Selon une fréquence mensuelle le plus souvent, le rapport d'avancement transmis par le chef de projet :

- mesure le degré d'achèvement des livrables importants ;
- évalue le statut du projet « à date » ainsi que les écarts par rapport au plan de projet (ou de phase) approuvé ;
- propose des mesures de correction et des alternatives (des demandes de modifications). À cet effet, il précise leur incidence sur le déroulement du projet (identification des risques et des impacts qualité, coût, délais) et concourt ainsi à la prise de décision du comité de pilotage.



Étape 2

Préparer votre rapport en huit points

Vous vous attacherez notamment à :

- disposer du plan de management de projet approuvé (cf. [Plan de management : contenu et valeur ajoutée](#) - Réf. Internet : 0946) pour le projet et la période concernée. Ce plan contient les valeurs prévues et sert de base de comparaison aux valeurs réelles, la courbe en S dite de « valeur planifiée » constituant la courbe de référence de comparaison du projet ;

- tenir à jour le planning des délais en y intégrant les valeurs prévues (dates initiale et finale) ;
- actualiser le planning des coûts en y incluant les achats divers (coût du travail et coûts réels) ;
- analyser les livrables produits, en pourcentage d'avancement à date (0 %, 50 %, 100 %) et qualité (conformité aux exigences, nombre de défauts mineurs et majeurs) ;
- effectuer la comparaison entre prévisions et résultats pour analyser les écarts et établir de nouvelles prévisions « à terminaison » de votre projet ;
- interroger les variantes, et explorer avec votre équipe projet les mesures à prendre et les demandes de modifications avec une évaluation des risques (cf. [Rédiger le plan de management du risque projet](#) - Réf. Internet : 0926) ;
- calculer et visualiser les prévisions de poursuite et de terminaison de projet selon les variantes (cette procédure indispensable pour les projets complexes n'est pas forcément nécessaire pour les autres projets) ;
- dans le rapport d'avancement, noter toujours les résultats et les conclusions auxquels vous êtes parvenus.



Recommandations

Généralement, les rapports d'avancement ne sont pas aussi efficaces qu'ils devraient l'être : très brefs, ils n'indiquent rien ; trop longs, ils fourmillent d'une multitude de détails insignifiants. **Tâchez de n'y inclure que des données utiles !**

Le lecteur doit pouvoir utiliser les informations du rapport d'avancement pour la prise de décision : les informations données doivent **avoir de la valeur pour les parties prenantes**. À l'auteur du rapport d'avancement de se demander si toutes les informations fournies communiquent quelque chose d'important au récepteur !



Étape 3

Mettre en forme votre rapport d'avancement

Privilégiez un modèle multicritères, comme l'illustre par exemple le tableau ci-dessous.



Critères et informations à produire pour mettre en forme le rapport d'avancement

Critères	Informations à produire	Origine des informations
Livrables à produire	Présentation	Plan de séquence concerné (prévisionnel)
Qualité des livrables	Conformité/CDC client Quantité/Qualité (défauts constatés)	Cahier des charges Réunion qualité
Avancement des livrables	Valeur acquise (en %) pour les objets en cours de réalisation	<i>Idem</i> + Calcul avec indicateurs de VA
Délais de réalisation	Analyse comparative prévisions/résultats du planning d'ensemble et du planning des jalons, ou de l'écart délais, ou de l'indice de performance délais	Plan de la séquence à jour (tous logiciels de gestion) Calcul de variances délais Indice de performance délais
Coût de réalisation	Analyse comparative prévisions/résultats du planning d'ensemble des coûts, ou de l'écart coût, ou de l'indice de performance coût	Plan de management Variances coût Indice de performance coût
Mesures à prendre et demandes de modifications	Mesures mises en œuvre pour corriger les erreurs, compenser les écarts identifiés Demandes de modification nécessaires	Réunion d'avancement
Tendance Prévisions	Tendance à l'amélioration ou à la dégradation Date de fin de phase (et projet)	Graphes de tendance Prévisions (phase et projet)
Perspective	Écarts à terminaison (à produire en revue de projet pour aide à la décision)	Prévisions + écarts Courbe en S
Autres	Par exemple : Indicateurs marchés, clients, motivation, etc.	
Pièces jointes	Toute autre information liée + Liste des risques + Demandes de changement et autres décisions en suspens	



Étape 4

Documenter les bonnes pratiques



Exemple de modèle de rapport d'avancement (fin de période) intégrant le retour d'expérience

Oui	Non	Description de la situation du projet
		Le projet sera-t-il achevé à temps ?
		Le projet sera-t-il accompli dans les limites du budget ?
		Les livrables du projet seront-ils livrés à des niveaux de qualité acceptables ?
		Les demandes de modification de contenu sont-elles gérées avec succès ?
		Les problèmes majeurs du projet sont-ils résolus correctement ?
		Les risques du projet sont-ils gérés avec succès ?
		Toutes les attentes du client sont-elles prises en compte avec succès ?
Explication pour les cases cochées « non » :		
Réalizations significatives pour cette période :		
Réalizations prévues pour la prochaine période :		
Commentaires ou faits marquants qui n'apparaissent pas ci-dessus :		

Annexes

Toute autre information liée peut être ajoutée en annexe à ce document, par exemple :

- un résumé du budget et des heures d'effort ;
- la valeur acquise ;
- le journal des problèmes majeurs ;
- le journal des modifications de contenu ;
- l'échéancier du projet ;
- les statistiques et les indicateurs de performance du projet ;
- des rapports supplémentaires requis par l'organisme.

Notre conseil

Communiquez avec votre équipe projet

Vous bénéficierez alors d'un référentiel partagé sur la mesure et les rapports d'avancement. Vous aurez surtout l'opportunité de faire comprendre l'intérêt de la remontée régulière d'informations fiables, de **la mesure des résultats du projet « à date »** (c'est-à-dire la comparaison entre le prévisionnel et le réalisé avec les mesure d'écarts), et enfin de la communication des rapports d'avancement, condition *sine qua non* pour de bonnes prises de décision et l'aménagement de conditions favorables à la poursuite du projet !

Pensez toujours à l'intérêt du rapport d'avancement pour son lecteur, aujourd'hui...

Fondamentales pour l'aide à la décision du pilotage ou à l'action pour les parties prenantes, les informations fournies par le rapport d'avancement ont aussi un intérêt économique, lié à la valeur marchande des produits développés. Vérifiez par conséquent régulièrement avec le comité de pilotage les informations dont il a besoin pour prendre des décisions, et veillez à **utiliser également des critères qualitatifs** (indicateurs marché et satisfaction client, sans oublier la motivation des équipes, les problèmes rencontrés, traités ou non, etc).

Soyez créatif dans la recherche des mesures à engager !

... et demain !

Suivez les demandes de modifications et les décisions prises – et n'oubliez pas de mettre à jour le projet en fonction de celles-ci. Faites surtout comprendre **l'intérêt des rapports d'avancement et du retour d'expérience pour les projets à venir** (votre équipe aurait certainement apprécié le retour d'expérience sur un projet analogue déjà réalisé !).

Évitez les erreurs

N'occultez pas, volontairement ou non, des problèmes importants, ce qui laisserait alors croire que tout va bien, puisqu'aucune demande de décision n'apparaît dans le rapport d'avancement.

Ne perdez pas de vue le caractère fonctionnel du rapport

Faute de réussir à faire remonter les informations nécessaires, les rapports d'avancement peuvent ne pas répondre aux besoins du management : trop détaillés ou trop techniques, ils se révèlent parfois **dépourvus d'information claire** sur l'avancement réel du projet. Leur fréquence peut également être inappropriée au regard de l'évolution constante de la structure des projets et des référentiels, au risque de donner des rapports de projet confus et inexploitable.

Pour aller + loin

Référentiels

Référentiel de compétence IPMA-ICB : mesure de la performance, intégration, contrôle des projets

Pour plus de détails, voir ipma.ch, site de l'International Project Management Association, rubriques Resources > IPMA Publications



Les plus Internet

Saisissez la Référence Internet **0966** dans le moteur de recherche du site www.techniques-ingenieur.fr pour accéder aux mises à jour de cette fiche ainsi que la Réf. Internet des rubriques suivantes :

Fiches associées

- **0953** – Mesurer l'avancement d'un projet : préparation et indicateurs de contenu
- **0965** – Mesurer l'avancement du projet : indicateurs de variance, réunions d'avancement
- **0967** – Mesurer l'avancement d'un projet : indicateurs de prévision de la performance
- **0946** – Élaborer le plan de management de projet (PMP)
- **0926** – Rédiger le plan de management du risque projet (PMR)
- **0935** – Rédiger le plan qualité du projet
- **0940** – Rédiger le plan de communication du projet
- **0820** – Adopter un langage commun à tous les acteurs du projet
- **0899** – Définir les besoins d'information des différents intervenants du projet

GAGNEZ DU TEMPS ET SÉCURISEZ VOS PROJETS EN UTILISANT UNE SOURCE ACTUALISÉE ET FIABLE

Techniques de l'Ingénieur propose la plus importante collection documentaire technique et scientifique en français !

Grâce à vos droits d'accès, retrouvez l'ensemble des **articles et fiches pratiques de votre offre**, **leurs compléments et mises à jour**, et bénéficiez des **services inclus**.



RÉDIGÉE ET VALIDÉE
PAR DES EXPERTS



MISE À JOUR
PERMANENTE



100 % COMPATIBLE
SUR TOUS SUPPORTS
NUMÉRIQUES



SERVICES INCLUS
DANS CHAQUE OFFRE

- + de 350 000 utilisateurs
- + de 10 000 articles de référence
- + de 80 offres
- 15 domaines d'expertise

- ☐ Automatique - Robotique
- ☐ Biomédical - Pharma
- ☐ Construction et travaux publics
- ☐ Électronique - Photonique
- ☐ Énergies
- ☐ Environnement - Sécurité
- ☐ Génie industriel
- ☐ Ingénierie des transports
- ☐ Innovation
- ☐ Matériaux
- ☐ Mécanique
- ☐ Mesures - Analyses
- ☐ Procédés chimie - Bio - Agro
- ☐ Sciences fondamentales
- ☐ Technologies de l'information

**Pour des offres toujours plus adaptées à votre métier,
découvrez les offres dédiées à votre secteur d'activité**

Depuis plus de 70 ans, Techniques de l'Ingénieur est la source d'informations de référence des bureaux d'études, de la R&D et de l'innovation.

www.techniques-ingenieur.fr

CONTACT : Tél. : + 33 (0)1 53 35 20 20 - Fax : +33 (0)1 53 26 79 18 - E-mail : infos.clients@teching.com

LES AVANTAGES ET SERVICES compris dans les offres Techniques de l'Ingénieur

ACCÈS



Accès illimité aux articles en HTML

Enrichis et mis à jour pendant toute la durée de la souscription



Téléchargement des articles au format PDF

Pour un usage en toute liberté



Consultation sur tous les supports numériques

Des contenus optimisés pour ordinateurs, tablettes et mobiles

SERVICES ET OUTILS PRATIQUES



Questions aux experts*

Les meilleurs experts techniques et scientifiques vous répondent



Articles Découverte

La possibilité de consulter des articles en dehors de votre offre



Dictionnaire technique multilingue

45 000 termes en français, anglais, espagnol et allemand



Archives

Technologies anciennes et versions antérieures des articles



Impression à la demande

Commandez les éditions papier de vos ressources documentaires



Alertes actualisations

Recevez par email toutes les nouveautés de vos ressources documentaires

*Questions aux experts est un service réservé aux entreprises, non proposé dans les offres écoles, universités ou pour tout autre organisme de formation.

ILS NOUS FONT CONFIANCE



www.techniques-ingenieur.fr

CONTACT : Tél. : + 33 (0)1 53 35 20 20 - Fax : +33 (0)1 53 26 79 18 - E-mail : infos.clients@teching.com