

Le reporting

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
Le reporting dans la phase de réalisation et de contrôle	2
Le reporting.....	3
Les parties prenantes.....	3
Fréquence et jalons de reporting.....	4
Outils de reporting	4
Le tableau de bord	4
La visualisation des données.....	6
Le rapport intermédiaire	7
Le rapport final	7
Conclusion.....	8
Références.....	9

Objectifs d'apprentissage

À l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De situer le reporting dans le cycle de vie d'un projet
- D'identifier différents outils à mobiliser pour le reporting
- De préparer un rapport sur un projet donné

Introduction

Dans ce cours nous commençons par situer le reporting dans le cycle de vie d'un projet. Nous présentons ensuite les principaux outils de reporting comme le tableau de bord et la data-visualisation. Enfin, nous présentons les principales rubriques d'un rapport intermédiaire et d'un rapport final.

Le reporting dans la phase de réalisation et de contrôle

Nous sommes dans **la phase de réalisation et de contrôle** du projet, qui consiste à mener à bien toutes les tâches pour réaliser le résultat final du projet (le produit ou le service). **Le reporting** relève de la responsabilité du chef de projet, en interaction avec la Maîtrise d'Ouvrage (MOA).

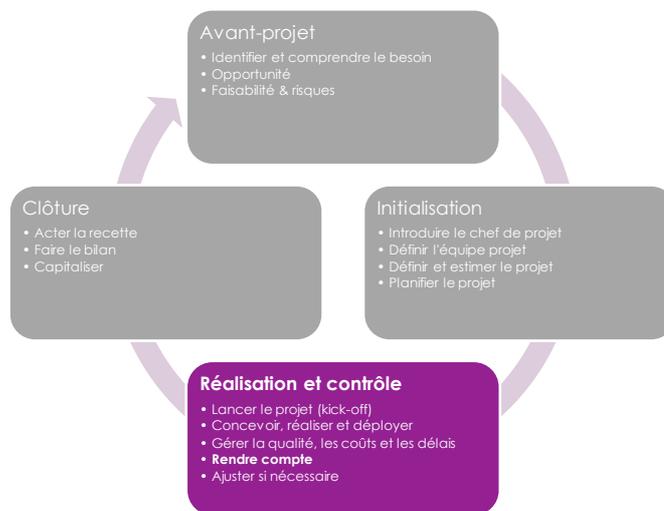


Figure 1 : Le reporting dans le cycle de vie d'un projet

Le reporting

Reporting est un mot anglais qui vient du verbe « *to report* » ou rendre compte. A ne pas confondre avec le verbe « reporter » en français !

Dans le cadre d'un projet, il y a plusieurs types de reporting. Nous allons en étudier trois :

- Le **reporting opérationnel** propre à l'équipe projet, qui consiste à collecter toutes les informations nécessaires pour suivre l'avancement du projet
- Le **reporting financier** pour rendre compte des dépenses et le respect du budget
- Le **reporting stratégique** qui inclut les indicateurs de performance

Les parties prenantes

Les parties prenantes concernées sont différentes selon le type de reporting en question.



Figure 2 : Les parties prenantes concernées par le reporting

NB. Dans le cas d'un projet financé par une subvention, la MOA sera l'organisme (État, collectivité, agence etc.) qui a accordé la subvention.

Fréquence et jalons de reporting

La fréquence et les jalons de reporting sont indiqués dans le Cahier des Charges et/ou dans les autres documents contractuels qui régissent le projet.

Dans l'extrait d'un diagramme de Gantt ci-dessous, le reporting fait partie des activités transversales de gestion du projet. Les jalons sont indiqués par des losanges.

Reporting opérationnel : des réunions de suivi sont planifiées tous les six mois. Le reporting opérationnel interviendra en amont de chaque réunion pour laisser suffisamment de temps au chef de projet de collecter, analyser et compiler les informations pour pouvoir les présenter lors de la réunion.

Reporting financier et stratégique : le minimum serait un rapport intermédiaire à environ mi-projet, et un rapport final, ou bilan. Toutefois, surtout pour des projets assez longs (plus de 24 mois) une fréquence de reporting plus élevée sera préférable, afin d'éviter des dérives.

Dans le cas du reporting financier et stratégique, il s'agit de l'échéance pour soumettre chaque rapport. Ces rapports devant être préparés et rédigés, le trimestre précédent chaque échéance est colorié pour matérialiser ces périodes de préparation.

Année Trimestre	Année 1				Année 2				Année 3			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Gestion de projet	[Barre continue]											
Réunion de lancement	◆											
Réunions de suivi		◆		◆		◆		◆		◆		
Réunion de clôture												◆
Rapport intermédiaire (progrès année 1)				[Barre]	◆							
Rapport intermédiaire (progrès année 2)							[Barre]	◆				
Rapport final											[Barre]	◆

Figure 3 : Extrait d'un diagramme de Gantt avec jalons de suivi et de reporting

Outils de reporting

Le tableau de bord

Le tableau de bord est l'outil principal qui centralise l'ensemble des informations dont le chef de projet doit disposer pour suivre l'avancement du projet et réaliser les rapports.

En fonction de l'envergure du projet et des outils déjà en place dans l'organisation, le tableau de bord peut être basé sur un simple fichier ou classeur Excel (ou autre logiciel de tableur), ou encore faire partie d'un logiciel dédié de gestion de projet qui génère des schémas et des rapports.

Peu importe l'outil utilisé, le principal est de bien définir les rubriques à renseigner. Voici quelques exemples de rubriques à inclure dans un tableau de bord.



Figure 4 : Rubriques d'un tableau de bord

Pour alimenter de tableau de bord, différents outils seront mobilisés en fonction de la nature des informations (données quantitatives et qualitatives). L'enjeu est de concevoir des mécanismes de remontée d'informations qui permettent à l'ensemble des parties prenantes de gagner du temps, car personne n'aime passer du temps sur cette activité souvent vécue comme une contrainte !



Figure 5 : Contenu de chaque rubrique du tableau de bord

La visualisation des données

La visualisation des données (ou *data-visualisation* en anglais) s'appuie sur des outils de traitement graphique pour mettre en forme les données. En effet, une MOA a besoin de comprendre très rapidement les informations présentées. Et selon l'adage « une image vaut mieux que mille mots ! ».

Vous n'avez pas besoin d'être un expert en infographie car des logiciels de tableur proposent différentes formes de graphiques pour représenter différents types de données. Par exemple, pour montrer le nombre d'inscrits à un MOOC (Cours en ligne massif et ouvert) nous pouvons montrer le nombre d'inscriptions reçues par mois.

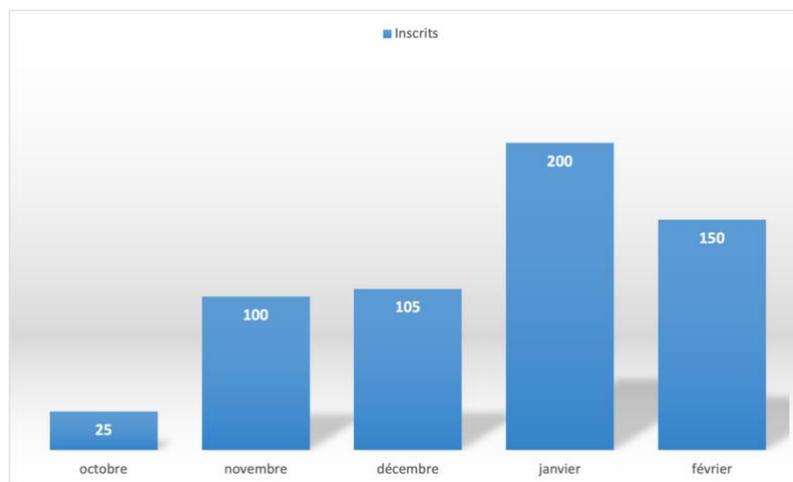


Figure 6 : Nombre d'inscrits par mois

Toutefois, ce graphique ne nous indique pas clairement si nous avons atteint notre objectif, qui était de 500. Il est possible de déduire cette information à partir des données présentées, mais une autre forme de graphique serait plus « parlante ».

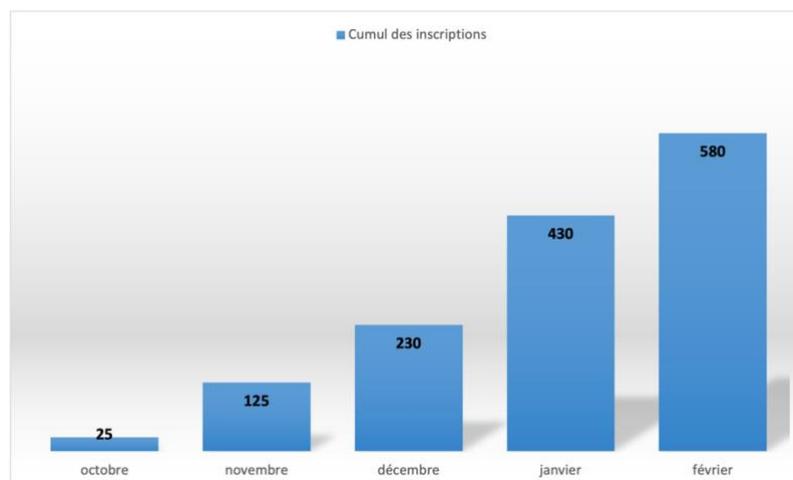


Figure 7 : Cumul des inscriptions

Le rapport intermédiaire

Le rapport intermédiaire, parfois appelé **rapport d'avancement**, est destiné à rendre compte de la progression du projet à un instant T. L'acceptation du rapport intermédiaire peut conditionner le versement d'une nouvelle tranche de financement.

Le rapport intermédiaire contiendra :

- Un rapport qualitatif sur les livrables intermédiaires, finalisés, en cours ou à lancer
- Des exemples de réalisations intermédiaires (captures d'écran, maquettes)
- Un état des dépenses comparé avec la projection attendue à ce moment T
- Un rapport sur le respect des délais ou d'éventuels retards
- Un rapport sur le niveau d'atteinte des objectifs / indicateurs
- Une analyse des difficultés rencontrées et les mesures correctives
- La liste des réunions de suivi, avec renvoi vers les comptes-rendus
- Une synthèse des activités restant à mener à bien jusqu'à la fin du projet

En fonction de l'état du projet (avancement et résultats conformes ou non au Cahier des Charges et au calendrier), la MOA peut demander au chef de projet des mesures correctives pour la période à venir. Elle peut aussi demander des compléments d'information. Dans le cas d'un projet en grande difficulté, les mesures peuvent être plus radicales : un changement d'équipe ou de chef de projet, ou la décision (assez rare) de mettre fin au projet. Par exemple, une Communauté d'Universités (COMUE) en France s'est vu retirer un grand projet de recherche du fait de désaccords entre les acteurs et le non-respect du Cahier des Charges.

Le rapport final

Le rapport final est destiné à rendre compte de l'ensemble du projet. L'acceptation du rapport final peut conditionner le versement de la dernière tranche de financement.

Le rapport final contiendra :

- Un résumé exécutif qui indique clairement le résultat final et l'atteinte des indicateurs
- Un rapport qualitatif sur les livrables intermédiaires et le résultat final
- Un état des dépenses comparé avec le budget prévisionnel
- Un rapport sur le niveau d'atteinte des objectifs / indicateurs
- Une analyse des difficultés rencontrées, les mesures correctives mises en œuvre
- La liste des réunions de suivi, avec renvoi vers les comptes-rendus
- Un plan de pérennisation (commercialisation, intégration dans les opérations, capitalisation inter-projet)

Conclusion

Dans ce cours nous avons situé le reporting dans le cycle de vie d'un projet, à savoir dans la phase de réalisation et de contrôle. Nous avons passé en revue les principaux outils de reporting comme le tableau de bord et la visualisation des données. Enfin, nous avons présenté les principales rubriques d'un rapport intermédiaire et d'un rapport final.

Références

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : Le reporting dans le cycle de vie d'un projet	2
Figure 2 : Les parties prenantes concernées par le reporting.....	3
Figure 3 : Extrait d'un diagramme de Gantt avec jalons de suivi et de reporting.....	4
Figure 4 : Rubriques d'un tableau de bord	5
Figure 5 : Contenu de chaque rubrique du tableau de bord.....	5
Figure 6 : Nombre d'inscrits par mois	6
Figure 7 : Cumul des inscriptions.....	6