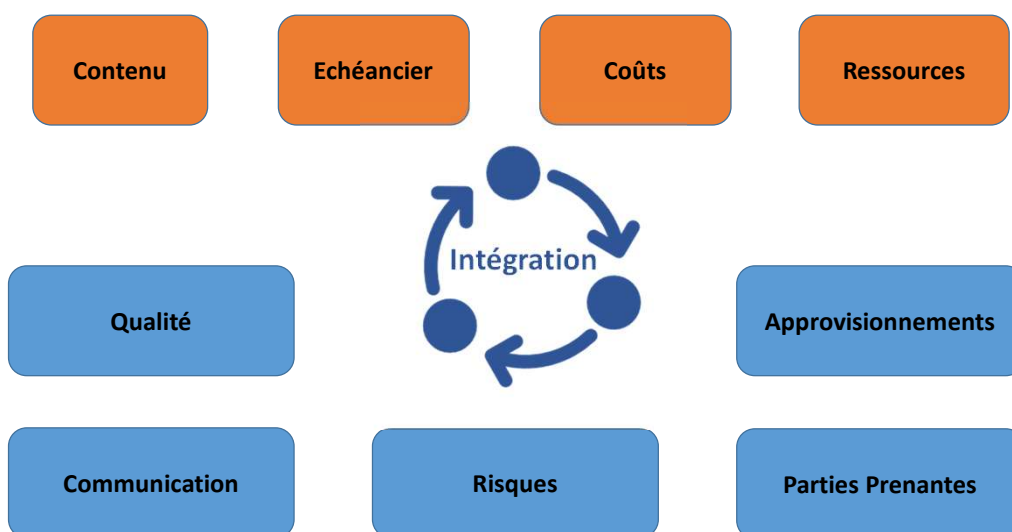


Management de Projets

Gestion des coûts

229

Domaines de connaissance : Vue d'ensemble !



230

Quelques concepts relatifs à la gestion des coûts

- Planification
- Estimation
- Etablissement des budgets
- Financement
- Provisionnement



Gestion et maîtrise des coûts dans le but que le projet soit achevé dans les limites du budget prévu



Les différentes PP évaluent les coûts de **différentes manières** à **différents moments** avec des **visions différentes**.

231

Gestion des coûts : Points clés

- Maîtriser les **coûts** et les **budgets** → pièce maitresse de la **maîtrise du projet**.
- Tenir compte de la **triple contraintes** : Coût – Délais – Contenu.
- Analyser ce que **vous pouvez réaliser** et ce que vous **ne pouvez pas réaliser**.
- Penser au **cycle de vie global** du projet en matière de coûts : Quel est le **budget total** qui peut être alloué
- Analyser les **priorités** :
 - Quelles sont les dépenses **obligatoires**
 - Quelles sont les dépenses qui ne sont **pas vraiment vitales**
- Est-ce que vous êtes en mesure de **dresser la liste** des dépenses de **manière fiable**. Sinon de quoi vous avez besoin pour le faire?
- **Catégorisez** les principales dépenses :
 - Prestations
 - Matériels
 - Licences
 - Voyages, communication , etc.
- Cherchez les **projets similaires** et demandez aux personnes de **partager leurs expériences**
- **Discuter les réserves** avec le **sponsor** (montants réservés pour les imprévus et les risques)
- Pensez en termes de **réalisation de la valeur**

232

PMI : Gestion des coûts du projet

BBH	Initialisation	Planification	Exécution	Maîtrise	Clôture
7 - Gestion des coûts du projet		7.1 Planifier la gestion des coûts 7.2 Estimer les coûts 7.3 Déterminer le budget		7.4 Maîtriser les coûts	

7.1 Planifier la gestion des coûts : Le plan de management des coûts décrit la façon dont les coûts seront planifiés, surveillés et maîtrisés. Il établit également le degré de détail approprié qui sera appliqué au budget. Il décrit les méthodes d'estimation d'obtention de gestion des ressources. Il a des similitudes avec le plan de management des délais.

7.2 Estimer les coûts : Evaluation quantitative des coûts des produits et services mis en œuvre par le projet. Doivent être affinés au fur et à mesure de la disponibilité des données et de l'avancement du projet.

7.3 Déterminer le budget : Consolider les coûts estimés pour constituer un dossier de budget et une référence de base des coûts approuvée pour le projet. La référence de base comprend les réserves pour aléas mais **pas la réserve pour imprévus**.

7.4 Maîtriser les coûts : Suivre l'état du projet pour mettre à jour les coûts et gérer les changements affectant la référence de base des coûts du projet. Analyser la relation entre l'utilisation des fonds du projet et la réalisation du travail réel du projet.

233

PMI : Gestion des coûts du projet

7.1 Planifier la gestion des coûts :

Le plan de management des coûts précise les options de surveillance des coûts :

- **Fréquence** des rapports
- **Gammes d'écarts acceptables**
- **Règles d'évaluation** des coûts réels
- Mesures pour **rapporter la performance**
- Liens avec les procédures de l'organisation (Niveau consolidation avec **comptabilité analytique**)
- **Seuils** de maîtrise

On distingue deux parties distinctes du plan de management des coûts

Coûts et Budget

- Techniques utilisées pour estimer les coûts (PERT ou autre)
- Environnement économiques : taux de change, inflation...
- Processus de maîtrise des coûts (rapport des temps passés Le plan de processus de maîtrise des coûts internes)

Financement

- Indique à quel moment le projet a besoin de ressources financières
- Précise les sources de financement (fonds propres, externes, ou autofinancement...)

234

Gestion des coûts : Démarrer de la SDP


TOP DOWN

Vous pouvez commencer par une approche TOP – DOWN pour une évaluation « **Ordre de grandeur** » (**big picture**) :

- Disposer d'une SDP documentée est un bon point de départ pour la gestion des coûts
- Commencez par comparer votre ordre de grandeur au budget initialement prévu.

BOTTOM UP

Au moment où vous avez **plus d'information** vous pouvez procéder avec l'approche BOTTOM – UP :

- Définir les tâches et les déléguer (affectation)
- Estimer les coûts pour chaque tâche ou groupes de tâches
- Regrouper logiquement du bas vers le haut
- Affecter les coûts en utilisant les mécanismes de l'organisation en matière de CA 



Si vous ne disposez pas d'une SDP suffisamment documentée vous n'êtes pas suffisamment outillés pour établir un budget

235

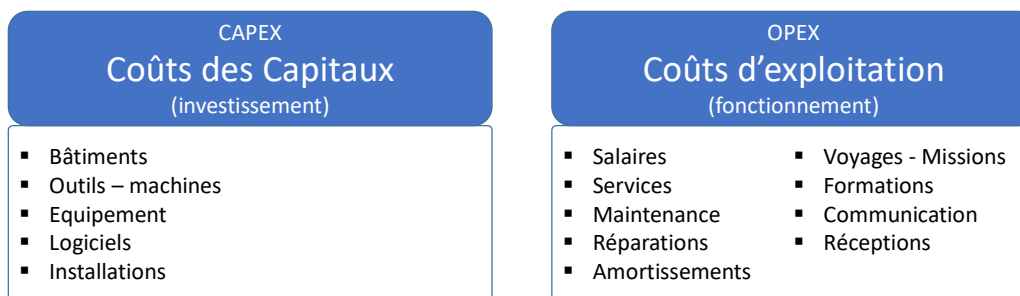
Gestion des coûts : Quelques standards

- **Environnement interne** :
 - Etudier les processus et les procédures de compatibilité et les pratiques internes de l'organisation
 - Les informations recueillies vont permettre de considérer des alternatives
- **Limites d'action** : Etudier les marges de manœuvres dont vous disposez pour prendre les décisions et choisir les options
- **Refacturation des ressources** : Etudier comment le personnel et le matériel est facturé en interne et en externe
- **Stratégie de sourcing** : Etudier comment les prestataires sont énumérés et quelles sont les types de contrats disponibles ou possibles
- **Gestion analytique** : Demander quels sont les contrats de services et les charges à facturer au projet

236

Gestion des coûts : CAPEX / OPEX

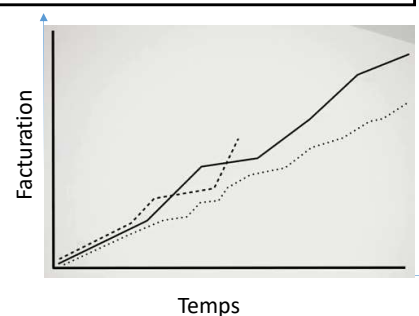
- Chaque organisation a ses propres processus, procédures et approches avec des règles spécifiques
- Tenir compte des **contraintes de fiscalité** : c'est un facteur important pour la catégorisation des dépenses afin d'**optimiser les coûts** tout en assurant la **régularité comptable**
- Classer les OPEX et les CAPEX en les rapprochant de la SDP :



237

Gestion des coûts : Plan de financement

- Rapprocher les coûts à l'échéancier
- Regrouper les coûts par nature
- Donner plus d'importance aux rubriques majeures
- Vérifier que des éléments de coûts ne sont pas omis
- Planifier les jalons de paiement des fournisseurs



- Ne pas gonfler les estimations sans rationnel
- Utiliser les réserves pour aléas et les réserves pour imprévus
- Communiquer clairement les besoins
- Communiquer quand et comment ces réserves pourraient être mobilisées
- Indiquer clairement à quoi cela correspond sur la SDP



- Quels sont les aspects les plus importants pour le sponsor ?
- Quel est le levier le plus important (Coût – Délai – Contenu)?

238

Gestion des coûts : **Approches pour l'estimation**

Préparez vous à avoir des difficultés lors des discussions des budgets et des réserves :

- Utiliser **différentes techniques** pour l'estimation pour **cerner les budgets**
- Confirmer les coûts des installations et des principales composantes



- Eviter de vous discréditer
- En faisant votre home work
- En le vérifiant à l'avance
- Et en travaillant de bonne foi

239

Gestion des coûts : **Catégories des ressources imputées au projet**

- Main d'œuvre
- Matériaux
- Equipements
- Services
- Installations
- Réserves pour risques

240

Gestion des coûts : Technique d'amélioration des estimations



- Utiliser les **informations historiques** internes ou externes



- Faire **participer l'équipe** concernée (pas une seule personne)
 - Estimations basées sur les expériences (plus riches en équipe)
 - Les erreurs tendent à s'annuler dans un groupe (principes des 4 yeux)
 - Les discussions en groupes permettent de collecter les points de vue (plusieurs prismes)



- Eviter les dépenses fictives et utiliser la **provisions pour aléas** pour couvrir les risques

241

Types de coûts d'un projet

Coût direct

Les coûts directs sont les coûts **directement imputables** au projet et résultant des travaux du projet.
Un exemple est le salaire des codeurs sur un projet de logiciel.

Coût indirect

Les coûts indirects sont des coûts qui **ne sont pas directement imputables au projet**, mais qui sont souvent imputés au projet. Un tel coût pourrait constituer une sécurité pour le bâtiment dans lequel le travail du projet est effectué.

Coûts fixes

Le coût fixe est un coût qui est cohérent tout au long du cycle de vie du projet, quelle que soit l'activité du projet. La location d'espace de bureau pour un projet de logiciel est un coût fixe.

Coût variable

Le coût variable est un coût qui fluctue avec l'activité du projet.
✓ Le coût des carreaux pour un projet de construction de vingt maisons de designers varie en fonction des matériaux choisis par les acheteurs.

242

Estimation des coûts : Liste de contrôles



A éviter

- Faire les estimations par un **seul individu** isolé
- Faire l'estimation par des personnes avec des **expériences limitées**
- Sous estimation / surestimation des ressources
- Estimation par des personnes qui n'ont **pas suffisamment d'expertise sur le sujet**

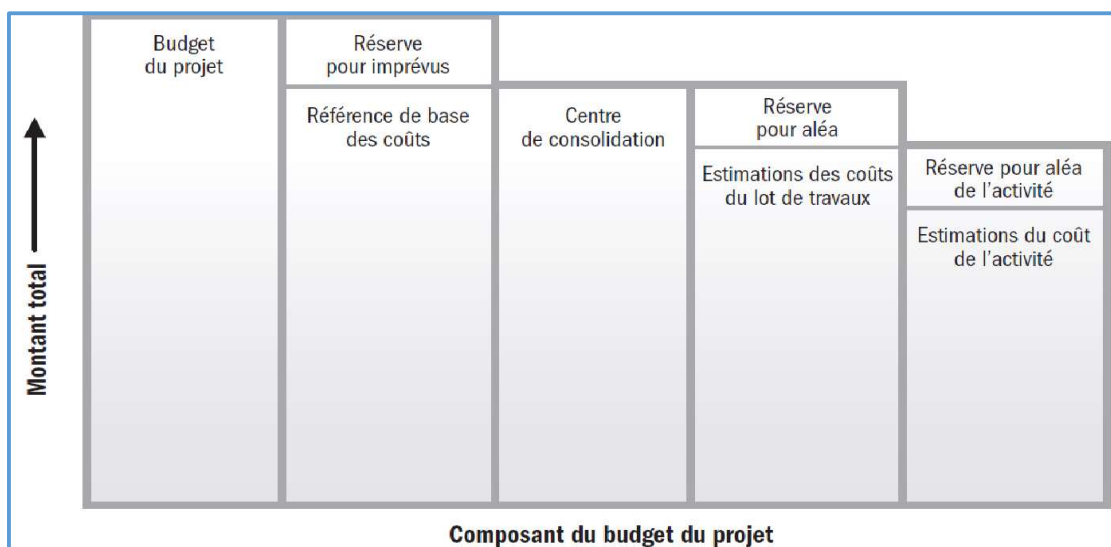


A vérifier

- Est-ce que les experts externes ont intervenu si le savoir n'est pas disponible en interne
- Est ce que l'estimation été faite en groupe
- Est-ce qu'il a été tenu compte des différences entre le projet actuel et les autres projets qui ont été utilisés comme référence

243

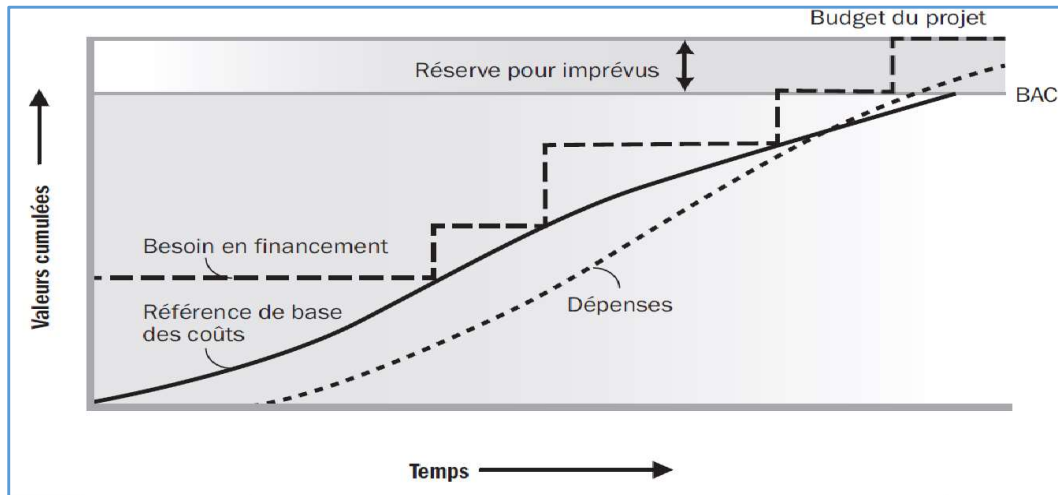
Déterminer le budget : Approche Bottom Up



PMI : 7.3 Déterminer le budget

244

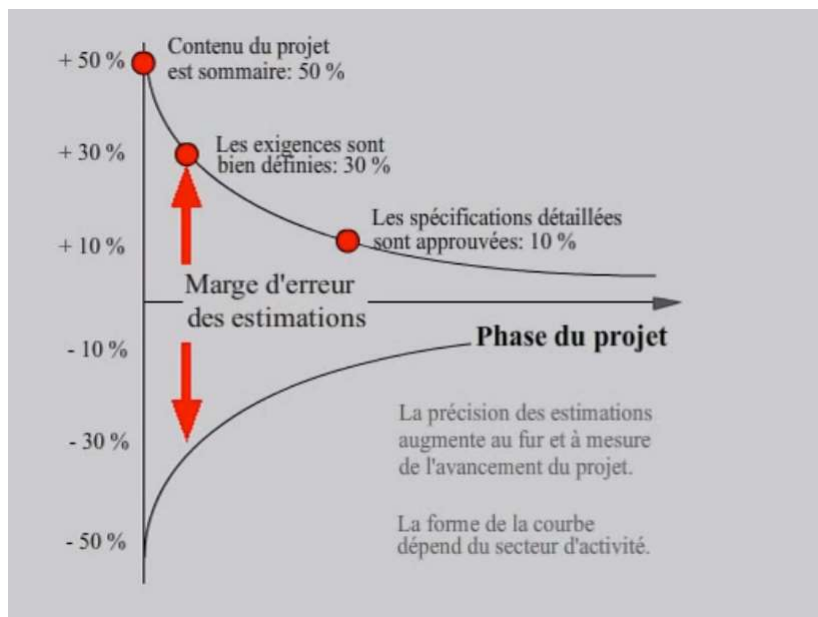
Coûts > Dépenses > Financement



PMI : 7.3 Déterminer le budget

245

Approche progressive !



246

Quiz

▪ Budget

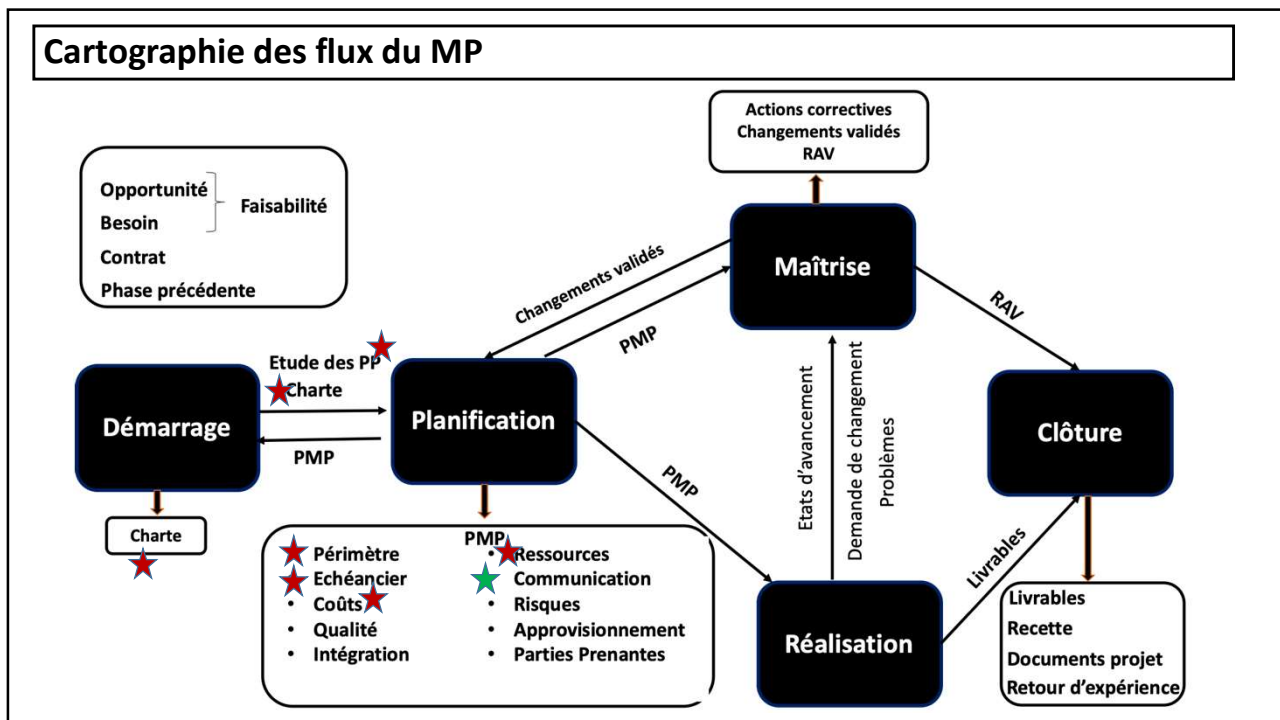
- Questions à choix multiples.
- Merci de répondre à chaque question en utilisant le chat.

247

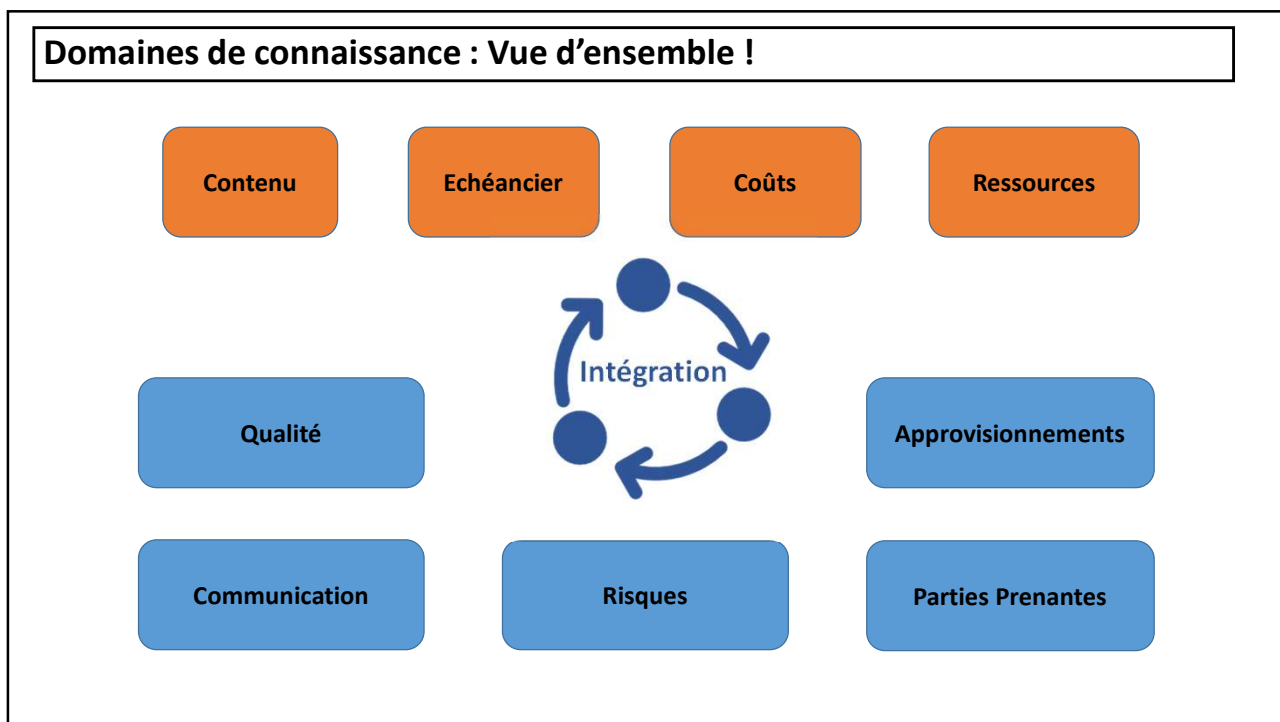
Management de Projets

Communication

248



249



250

PMI : Gestion des communications

BBH	Initialisation	Planification	Exécution	Maîtrise	Clôture
10 – Gestion des communications		10.1 Planifier la gestion des communications	10.2 Gérer les communications	10.3 Maîtriser les communications	

Les **processus requis** pour s'assurer que les **besoins en information** du projet sont **atteints grâce** au **développement des artefacts** et à la **mise en œuvre d'activités** pour réaliser un **échange d'information efficace**.

10.1 Planifier la gestion des communications :

Elaborer une approche et un plan appropriés pour les activités de communication conformément aux besoins des PP, aux actifs organisationnel et aux besoins du projet.

10.2 Gérer les communications :

Assurer de manière appropriée et en temps utile la collecte, la création, la distribution, le stockage, la recherche, la gestion, le suivi et la mise à disposition finale des informations du projet.

10.3 Maîtriser les communications :

Satisfaire les besoins en informations du projet et des parties prenantes.

251

Stratégie de communication : principaux concepts



Le chef de projet doit :

- S'assurer que l'information a été bien reçue et bien comprise
- Surveiller de manière proactive les retours des Parties Prenantes

Principales formes

- Internes Vs Externes
- Formelles Vs Informelles
- Officielle / Officieuse
- Ecrites / Orales
- Verbale / Non verbale
- Sens hiérarchique
 - Ascendante
 - Descendante
 - Latérale

Principales questions

- Qui ?
 - Cible
- Quoi ?
 - Messages
- Quand ?
 - Planification
- Comment
 - Canaux
 - Supports

Principaux traitements

- Collecte
- Création
- Diffusion
- Conservation
- Récupération
- Gestion
- Suivi
- Archivage

252

Plan de communication : **Template simple**

Désignation	Forme /Moyen	Planification	Objectifs	Destinataires	Responsable

253

Compléments - Communication

254

Concepts

Les Cinq C de la communication : Message doit être

- ✓ **Correct** (grammaire et orthographe)
- ✓ **Concis** (Elimination de tout ce qui superflu)
- ✓ **Clair** (Objectif et expression orienté vers les besoins du lecteur)
- ✓ **Cohérent** (Suite logique d'idée)
- ✓ **Contrôlé** (même le rythme doit être contrôlé)

255

Concepts

Compétences en communication :

- ✓ **Ecoute active**
- ✓ **Sensibilité aux différences culturelles et personnelles**
- ✓ **Identification, définition et gestion des attentes des PP**

Les aspects suivants sont importants

- ✓ **Clarté du but des communications**
- ✓ **Compréhension autant que possible des besoins et des préférences du destinataire en communication**
- ✓ **Suivi et mesure de l'efficacité des communications**

256

Tendances et pratiques émergentes

- ✓ Participations active des PP aux revues des projets
- ✓ Participation des PP aux réunions des projets
- ✓ Utilisation accrue des médias sociaux
- ✓ Approches multidimensionnelles de communication (technologies – cultures – pratiques - langues – médias ...)

257

Plan de communication

Au sein de l'équipe

- Réunions de mise au point
- Minutes des réunion
- Montrer la Big Picture
- Emplacements géographiques

Parties Prenantes

- Bon message
- Bon moment
- Bonne forme
- Bon destinataire
- Bonne source

→Equipe
→Parties Prenantes
→ Entreprise

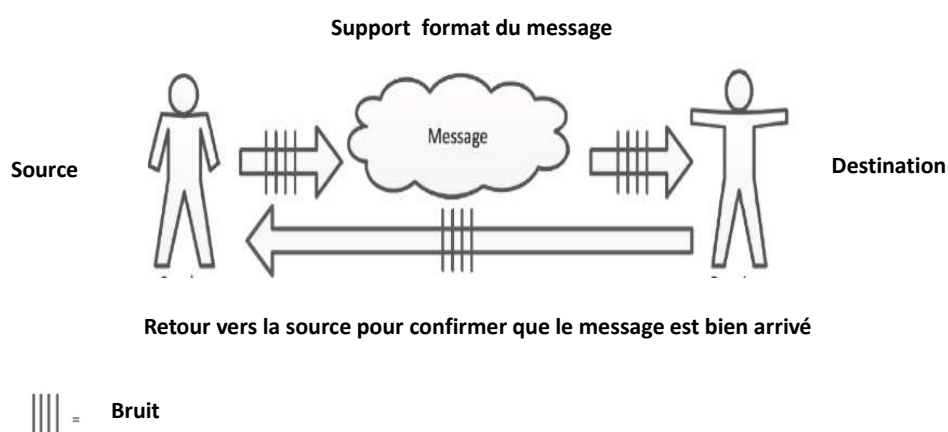
258

Plan de communication (matrice de diffusion)

Quelle Information	Quand	Comment	Pour qui (parties prenantes)				
			DG	CODIR	DSI	IRP	DRF
Etat projet	Mensuel	Rapport	X	X			
Sortie de phase	A la sortie	PV	X	X			
Revue du projet	Mensuel	PV		X			
Problème budget	Aussitôt que possible	Verbalement		X			X
Transition de composante	Au moment opportune	Verbalement – réunion DRH		X	X	X	

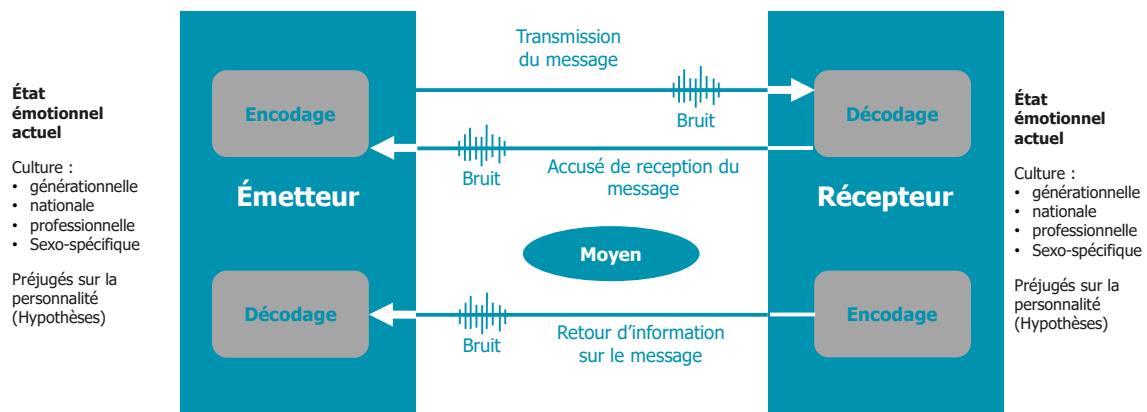
259

Modèle de communication



260

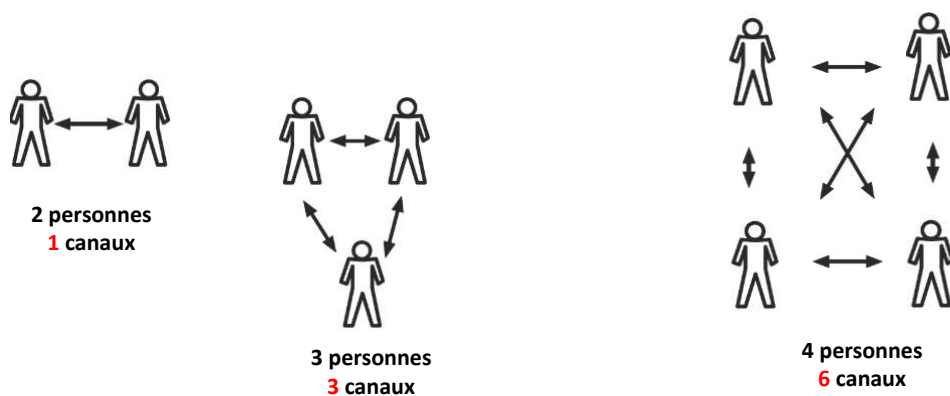
Modèles de communication pour la communication interculturelle



PMI PMBOK V06

261

Canaux de communication



Nombre de canaux = Nombre de personnes * (Nombre de personnes – 1)

$$C = N * (N - 1) / 2$$

262

Méthodes de communication

Les méthodes utilisées pour partager les informations entre les parties prenantes sont les suivantes:

- ✓ **Interactive**, qui permet un échange d'informations entre plusieurs parties et favorise une compréhension commune entre les participants.
- ✓ **Push**, qui distribue l'information mais ne garantit pas que l'information a été reçue ou comprise.
- ✓ **Pull**, qui fournit des informations dans un lieu accessible centralement, tel que l'Internet.

Les bloqueurs de communication sont des facteurs qui perturbent le message que le destinataire tente d'interpréter de la part de l'expéditeur.

263

Communications du projet

- ✓ Rapport de performance
- ✓ Etats des livrables
- ✓ Avancement de l'échéancier
- ✓ Coûts engagés
- ✓ Présentations
- ✓ Autres informations requises par les parties prenantes

264

Réflexion

265

Rapports de performance

- ✓ **Progress report : Rapport d'étape rapport d'avancement**
- ✓ **Status report : Rapport d'état**
- ✓ **Forecast report : Rapport des prévisions**
- ✓ **Variance report : Rapport des écarts**
- ✓ **Earned value : Valeur acquise**

- ✓ Un rapport d'étape indique combien de points ont été traités au cours d'une période donnée.
- ✓ Un rapport d'état indique le score global à tout moment.
- ✓ Un rapport d'avancement (rapport d'étape – progress report) indique ce qui a été accompli dans un laps de temps donné et un rapport d'état indique l'état général du projet.
- ✓ Le rapport d'état est la somme de tous les rapports d'étapes.

266

Quiz

- **Communication**

- Questions à choix multiples.
- Merci de répondre à chaque question en utilisant le chat.