



# Cours MGP7301

## Organisation et pilotage de portefeuille de projet

Bianca Cristina Medeiros

[Bianca.Cristina.Medeiros@uqtr.ca](mailto:Bianca.Cristina.Medeiros@uqtr.ca)

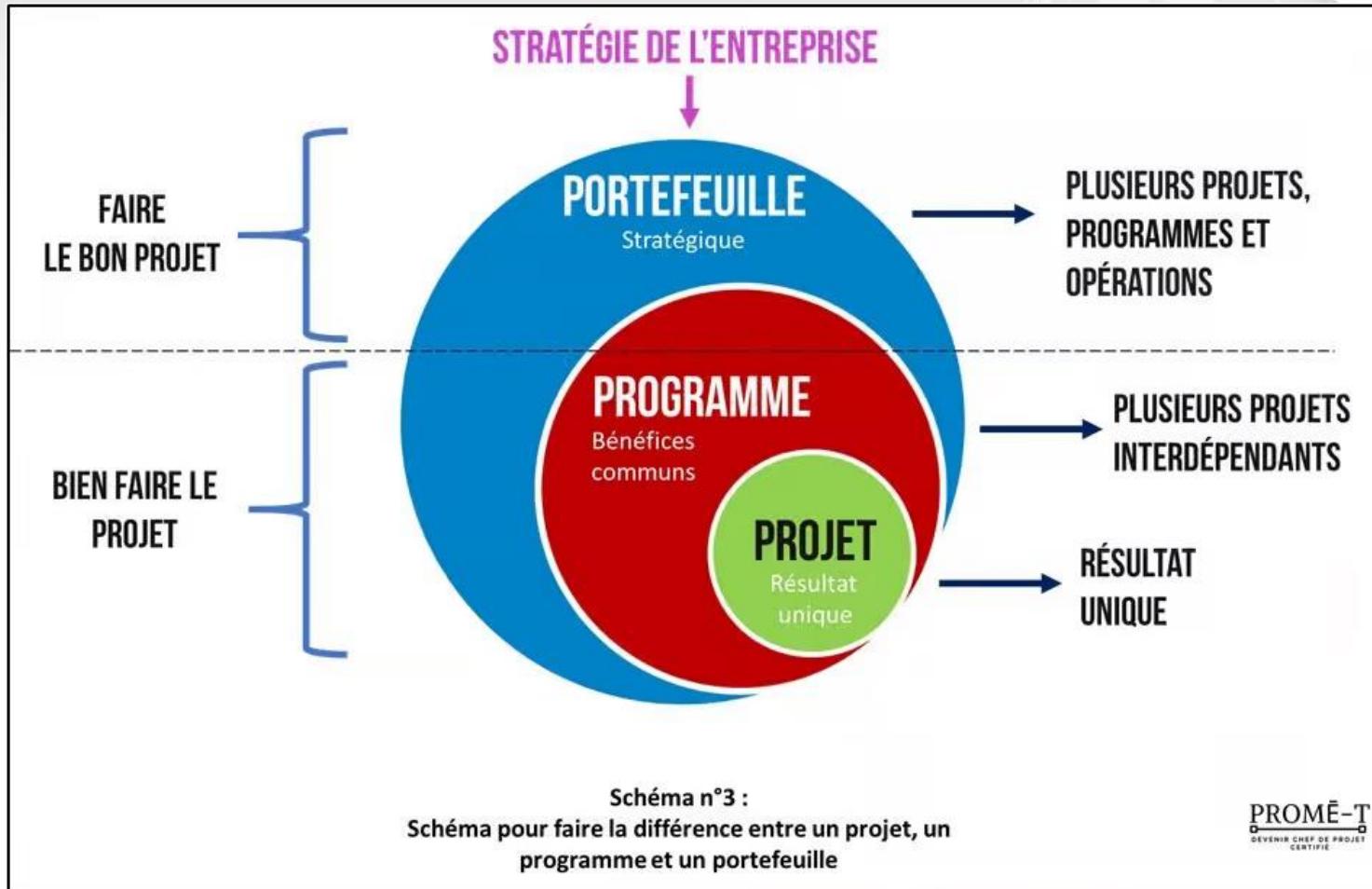
# Cours 08



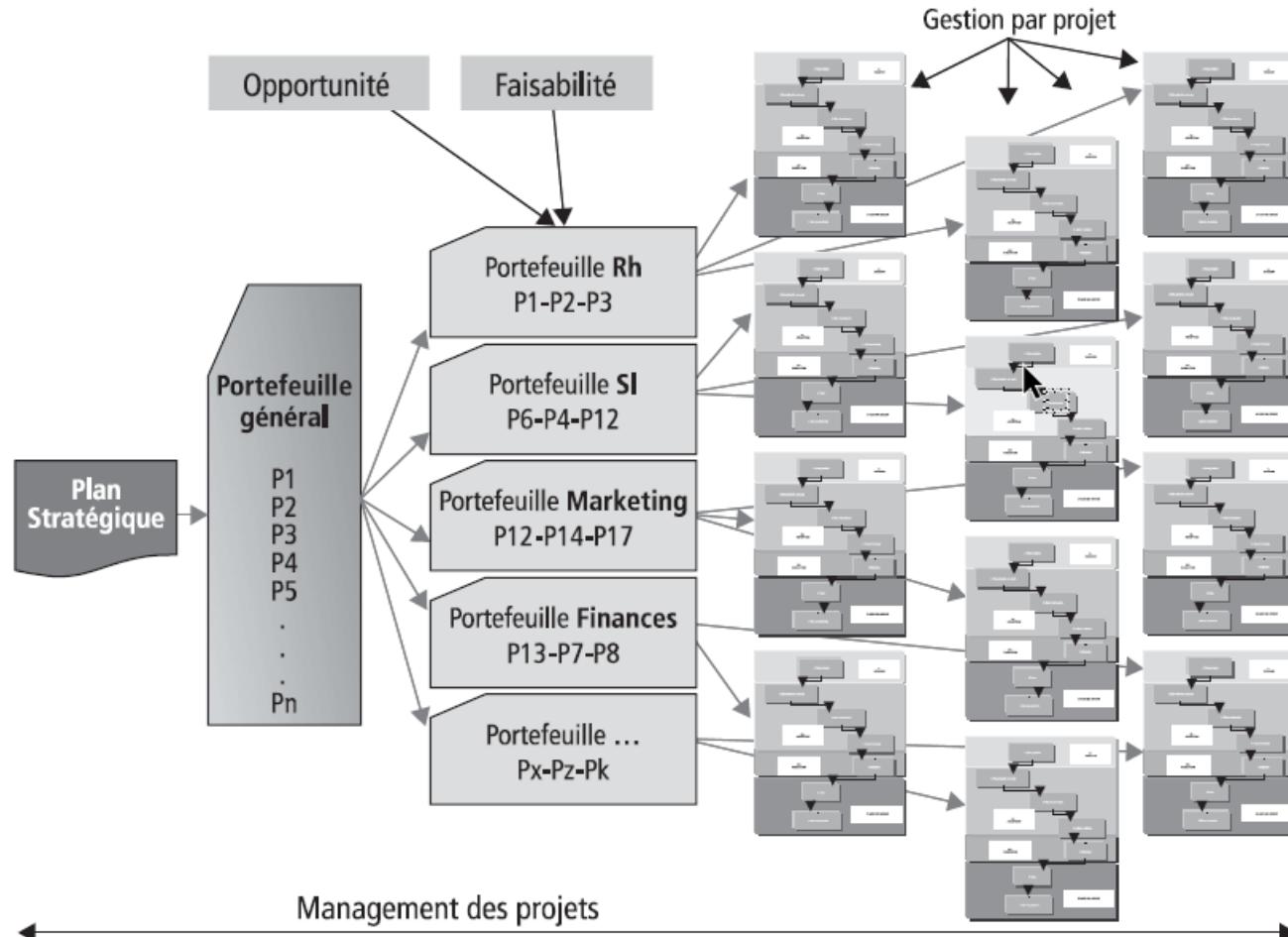
« *Évaluation de la performance de portefeuille de projets* »

« *Logiciel de gestion de portefeuille* »

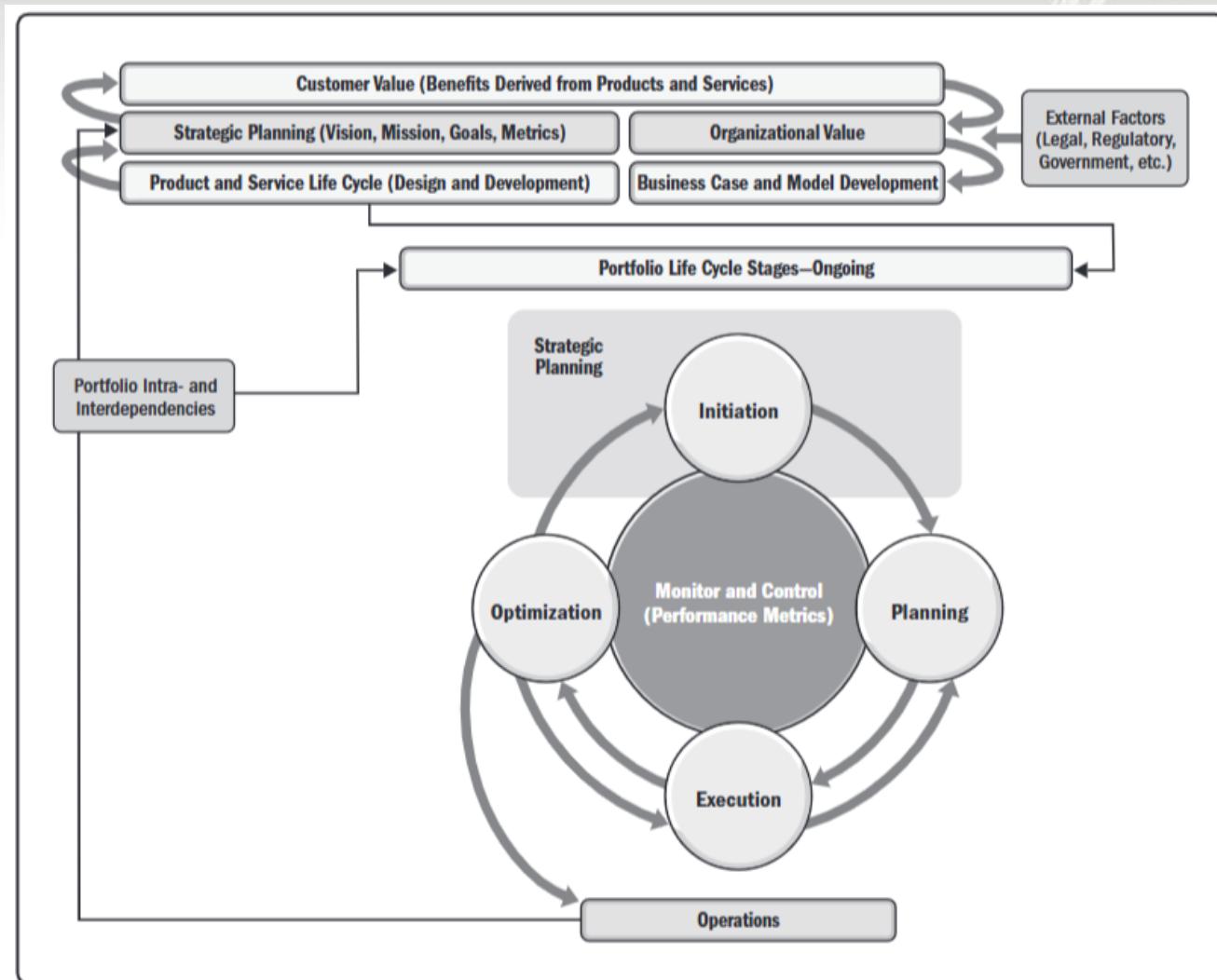
# Portefeuille de projets



# Portefeuille de projets



# Cycle de vie du portefeuille de projets



# Bénéfices du portefeuille



« Un bénéfice c'est une amélioration mesurable grâce à un changement perçu comme positive par les parties prenantes et que contribue avec les objectifs de l'organisation. »

- Une approche de gestion de portefeuille orientée vers les bénéfices permettre une évaluation des investissements plus efficace.
  - Un projet = un investissement.
  - Économiser du temps et de l'argent
- » The Handbook of projet portfolio management édité par Reinhard Wagner et Dennis Lock – Reutledge

# Performance de portefeuille de projets



- La plupart des employés des organisations ignorent les objectifs stratégiques.
- Manque d'alignement entre les projets et les objectifs stratégiques.
- Mission, vison valeurs déconnectés des opérations quotidiennes.
- Les employés ne comprennent pas comment leurs actions peuvent nuire ou aider à la création de valeur pour leur organisation



# Suivi de la performance (KPI pour portefeuille)



- Il existe plusieurs KPIs pour suivre portefeuille management
- Quantité n'est qualité (choisir un nombre adéquat de KPIs)
- Faut ajuster le type de KPI avec l'organisation



Afin de comprendre où le portefeuille est en train de performer ou où la performance est défaillante il est nécessaire de bien choisir l'indicateur de performance

- Source The Handbook of project portfolio management – édité par Dennis Locke et Reinhard Wagner - Routledge

# Portfolio KPIs



- BVI (budget value index) – indice de valeur budgétaire

Représente la contribution financière du projet et est calculé de la façon suivante:

$$\text{BVI} = \text{NPV} / \text{cout total}$$

NPV (net present value) valeur actuelle nette

- PPV (porfolio value) valeur du portefeuille

Exprime la valeur du projet en prenant en considération sa valeur monétaire et sa contribution avec la stratégie .

$$\text{PPV} = \text{SAI} \times \text{BVI}$$

# Indicateurs de performance (phase initialisation du portefeuille)



- Combien d'idées ont été soumises à partir de chaque secteur de l'organisation.

Permet de comprendre quels sont les secteurs plus engagés et ceux que doivent être éduqués.

- Combien d'idées ont été traduites en projets ou programmes?

Indique si la sélection de projets est bien faite.

Règle du pouce : un bon ratio est de 40% .

(taux de rétention trop élevée indique immaturité)

# Indicateurs de performance (phase initialisation du portefeuille)



- Quelle partie du budget disponible a été attribuée aux projets?

Cela permet à l'organisation de savoir si reste du budget pour des nouvelles initiatives.

- Quel est l'alignement entre stratégie et l'idée soumise.

Cela indique si l'organisation est en train d'être bien succédé dans la tâche de concrétiser la stratégie.



# Indicateurs de performance (phase exécution, optimisation et planification)



- RAG (red, amber,green) ou RAV (rouge, ambre et vert)

Indique le statut des projets en cours

Rouge – doit intervenir dans le projet

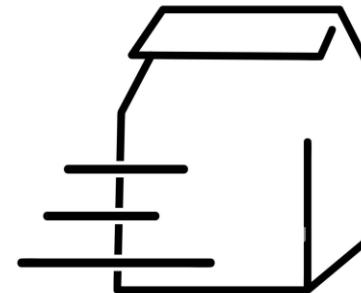
Ambre – le projet a des problèmes potentiels.

Vert – le projet va bien

- Nombre de projets par étape.

Indiquer quel est le débit de livraison

des projets



alamy

Image ID:102000  
www.alamy.com

Source The Handbook of project portfolio management – édité par Dennis Locke et Reinhard Wagner - Routledge

# Indicateurs de performance (phase exécution, optimisation et planification)



- Indicateurs liés au niveau de risque.

Indique le niveau de risque acceptable par l'organisation

- Information au sujet des projets/programmes pouvant impacter la livraison du projet.

Indique quelles sont les projets qu'on plus d'impact dans la livraison du portefeuille au complet.

- Capacité des ressources.

Donne une vision du niveau de l'utilisation des ressources.

# Gestion de la performance de portefeuille de projets



- Suivre la performance au niveau individuel et au niveau global;
- Maintenir un enregistrement des performances;
- Évaluer la contribution des bénéfices du portefeuille et les comparer avec les objectifs stratégiques;
- Prévision des performances futures

Source The Handbook of project portfolio management – édité par Dennis Locke et Reinhard Wagner - Routledge

# Gestion de la performance de portefeuille de projets



Évaluer l'impact des différents components du portefeuille , ainsi que les interdépendances entre les différents components.

Réviser les priorités des objectifs stratégiques.



# Évaluation et communication (divulguer) la performance du portefeuille



- Établir la ligne de base pour mesurer la performance du portefeuille.
- Gestion de la performance du portefeuille.
- Communiquer (divulguer) la performance du portefeuille.
- Intégration des bénéfices/avantages.
- Source The Handbook of project portfolio management – édité par Dennis Locke et Reinhard Wagner - Routledge

# Rendre compte de la performance du portefeuille.



- Les rapports de la performance doivent être adaptés aux besoins des parties prenantes.
- Le format des rapports doit être adapté au contenu.
- Les rapports doivent fournir des informations suffisamment précises et à jour.



# Rendre compte de la performance du portefeuille.



Rendre compte de la performance du portefeuille signifie communiquer des informations pertinentes aux parties prenantes et ce aux bons moments.

Doit inclure des données d'atteinte des objectifs (KPIs) ainsi que les potentiels menaces de dérapage des projets afin de permettre la mise en place des mesures correctives.

Rendre comptes avec des informations mauvaises ou incomplètes diminue les bénéfices. Nui au processus de prise de décision

L'objectif est que le processus soit transparent (gouvernance).

# Critères de succès d'un portefeuille



- Maximisation de la valeur financière du portefeuille.
- Alignement du portefeuille avec la stratégie de l'organisation.
- Équilibrage des projets au sein du portefeuille en tenant compte des capacités de l'organisation.
- Taux de réussite de chaque projet.



# Signaux que la performance peut être améliorée à l'intérieur du portefeuille



- Des projets alignés avec des anciens objectifs stratégiques que sont toujours actifs et des ressources continuent de travailler sur ces projets.
  - Des projets sont actifs, mais sont bloqués ou négligés.
  - Il y a trop de projets en retard par rapport à l'échéancier de base.
  - Il y a des ressources sous-utilisées et d'autres sont débordées
  - Des nouveaux projets ne peuvent pas débuter faute de ressources.
  - Des objectifs stratégiques ne sont pas atteints
- Source The Handbook of project portfolio management – édité par Dennis Locke et Reinhard Wagner - Routledge

# Exemple de tableau de suivi de performance



PROJECT MANAGEMENT OFFICE	PRIORITÉ	STATUT	PLANIFIÉ	RÉEL	PLANIFIÉ MOINS RÉEL	RESPONSABLE	COMMENTAIRE	RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES RISQUES	IMPACT BUDGÉTAIRE	ANALYSE COÛT-AVANTAGE	DATE DE MODIFICATION	CLÉ DE PRIORITÉ
PROJETS TERMINÉS			6,00	6,00	0	Chris K.	Nous avons terminé les six projets prévus au 3e trimestre.					Élevée
TEMPS MOBILISÉ EN JOURS			7,00	6,00	1	Chris K.	Le délai est plus rapide que prévu d'un jour au 3e trimestre.					MOYENNE
ÉCONOMIES TOTALES AU NIVEAU DU PORTEFEUILLE			\$ 263 000,00	\$ 181 000,00	\$ 82 000,00	Greta L.	Les avantages supplémentaires obtenus dans le cadre du projet Alpha compensent largement les dépenses supplémentaires engagées dans le cadre du projet Béta.					FAIBLE
												EN ATTENTE
INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE (ICP)	PRIORITÉ	STATUT	PLANIFIÉ	RÉEL	PLANIFIÉ MOINS RÉEL	RESPONSABLE	COMMENTAIRE	RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES RISQUES	IMPACT BUDGÉTAIRE	ANALYSE COÛT-AVANTAGE	DATE DE MODIFICATION	
PROJET ALPHA	ÉLEVÉE	JAUNE										
Coûts/Économies réalisées (€)	FAIBLE	JAUNE	\$195 000,00	\$100 000,00	\$95 000,00	Chris K.	Les économies de coûts continuent d'être plus importantes que prévu.					
Heures prévues (heures)	EN ATTENTE	ROUGE	600	240	360	Chris K.	L'effort est moins important que prévu.					
Indice de qualité (1-100)	ÉLEVÉE	GRIS	97	7	90	Greta L.	Première place atteignable d'ici la fin de l'année sur la base de la tendance de croissance actuelle.					
					0							
PROJET BÉTA												
Coûts/Économies réalisées (\$)	MOYENNE	ROUGE	\$68 000,00	\$81 000,00	\$(-13 000,00)	Jeffrey L.	Les dépassements de coûts sont dus au fait que le travail est plus complexe que prévu.					
Heures prévues (heures)	MOYENNE	VERT	580	180	400	Mark D.	Les efforts impliqués dans le projet Béta continuent d'être plus importants que prévu.		+			
Indice de qualité (1-100)	FAIBLE	JAUNE	72	18	54	John J.	Nos processus AQ sont actuellement à l'étude.					
(ajouter une mesure clé de performance)					0	John J.						

# Logiciels pour suivi de portefeuille



- Au début des tableaux Excel peuvent suffire
- Au fur et à mesure que l'organisation gagne en maturité un suivi de portefeuille faite avec un logiciel pourrait être nécessaire.
- Les gestionnaires doivent suivre plusieurs données (RAG , KPIs ). Importance d'avoir les bonnes données au bon moment.
- Outil pour aider à suivre et optimiser les portefeuilles.
- Plusieurs produits dans le marché. Faut choisir le produit que meilleur répond aux besoins de l'organisation.
- Source The Handbook of project portfolio management – édité par Dennis Locke et Reinhard Wagner - Routledge

## Aligned portfolio and project management for optimized decisions

### Panoramic views into portfolio management can fuel ROI

To function optimally, organizations need their portfolios, investments, resources, and project plans in one place. And, they need a system capable of aligning information and decisions at every level, from top to bottom. To be successful, that system must meet the varied demands of enterprise usage and facilitate work—instead of creating more of it.

Artemis 7 (A7) from Aurea Planning Solutions is the only end-to-end enterprise system offering real-time portfolio and resource management reporting to empower decision making and collaboration. It features panoramic views into portfolio management, financial and resource management, and program and project governance.

### Centralize critical enterprise data

A7 supports agile decision-making by offering transparency of investment, project, and resource data. That data can then inform diverse processes, departments and teams to maximize project and portfolio ROI. Enterprise decision makers can customize information flow to foster powerful collaboration, and efficiently rationalize and socialize decisions across the organization.

### Connect budgets to performance and goals

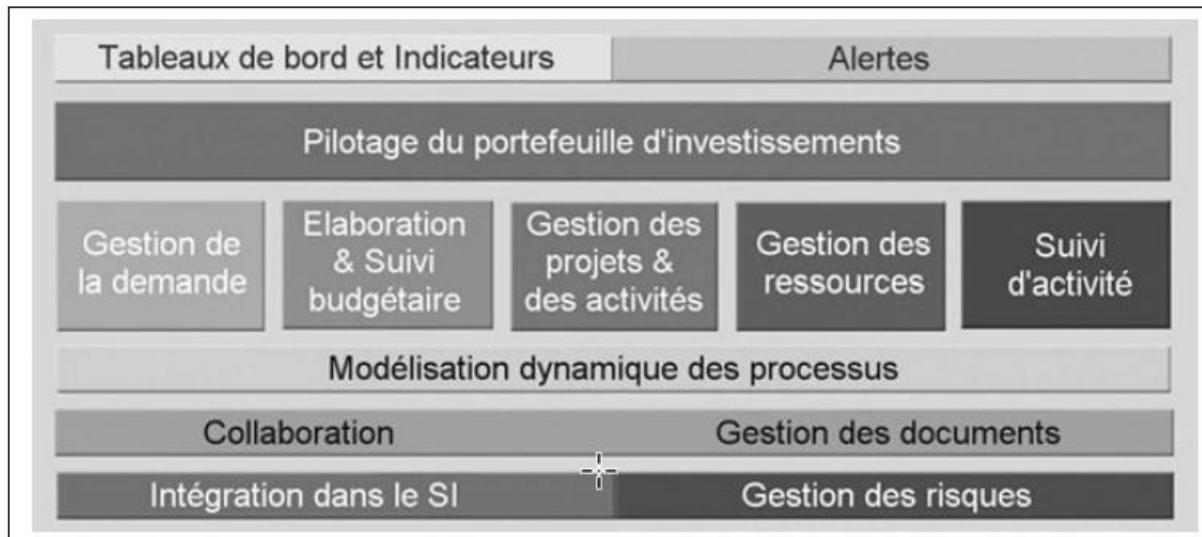
To truly align organizational goals with both a larger business context and human capital, companies must connect budget to performance and goals. To do this, companies need a clear roadmap of what it aims to achieve, and how. Only then can its leadership reliably connect project performance and goals to company aspirations. Once that connection is made, budget decisions are easier to make since they're well-supported by data.

Artemis 7 tracks and evaluates project goals and performance in real-time, so organizational leadership can respond to risks and known issues—and also make budget allocations that align company outcomes with project goals and performance.

### ARTEMIS 7 INTEGRATES CRITICAL PROGRAM DATA TO DRIVE INSIGHT

- Portfolio management
- Financial management
- Resource management
- Program and project governance
- Project planning
- Scheduling

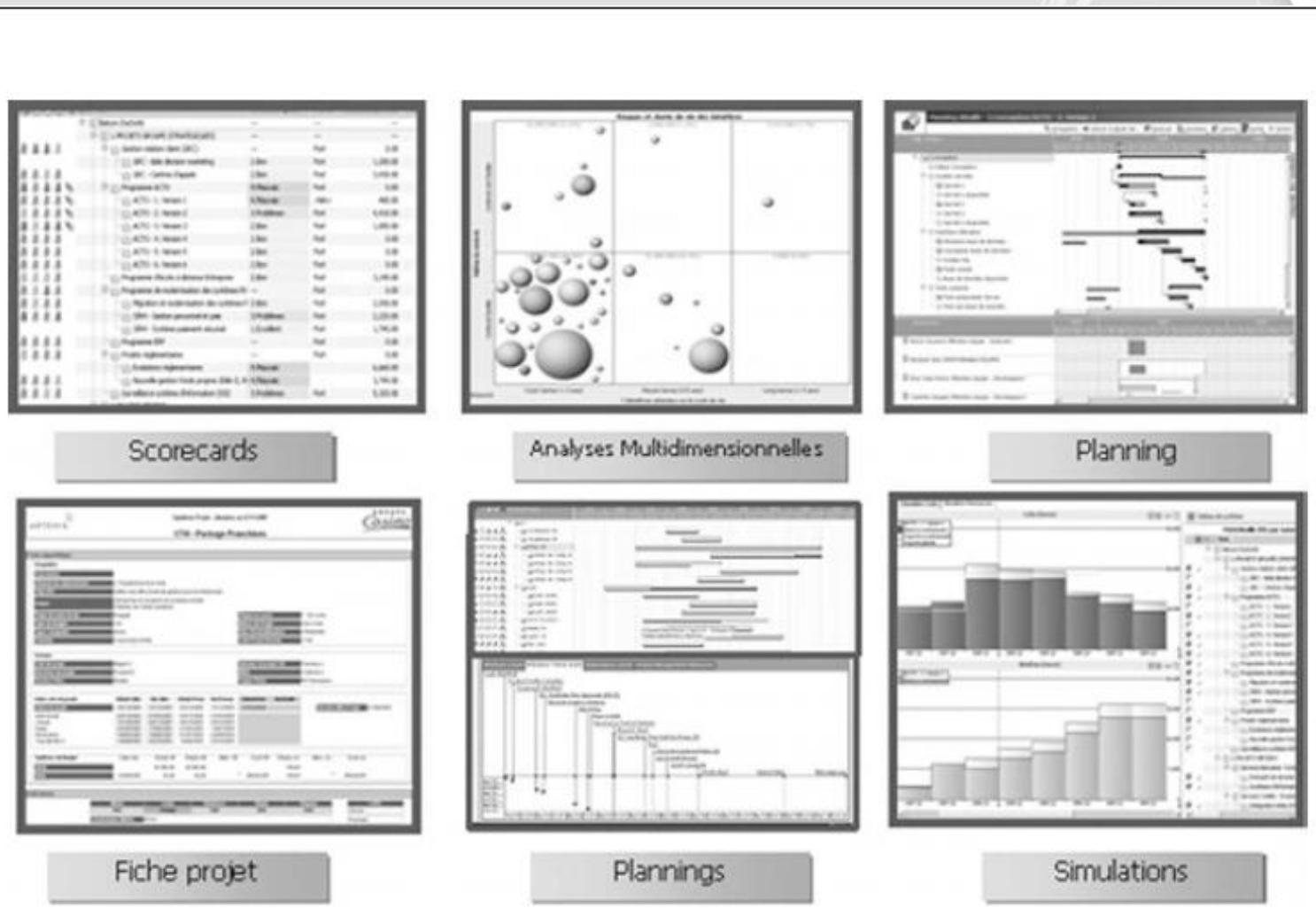
- C'est un logiciel collaboratif
- Logiciel web
- Gestion de portefeuille
- Sélection et priorisation des investissements
- Gestion de l'organisation du portefeuille
- Gestion des projets ( planification, allocation des ressources)



- Source Le pilotage de portefeuille de projet – Jean-Yves Moine - Afnor

- Gestion du processus – pilotage du portefeuille
- Gestion des demandes – opérationnelles et stratégiques (évolution, correction, validation)
- Alimentation et gestion du portefeuille ; cartographie du portefeuille, critères de choix
- Élaboration et suivi budgétaire
- Gestion opérationnelle des activités et ressources
- Mesure de la performance – mesurer la contribution des projets et activités face aux objectifs de l'entreprise et produire des indicateurs de performance
- Source Le pilotage de portefeuille de projet – Jean-Yves Moine - Afnor

# Artemis 7



- Source Le pilotage de portefeuille de projet – Jean-Yves Moine - Afnor

# Project portfolio server



- Solution de Microsoft pour la gestion de portefeuilles de projet
- Microsoft 365
- Gestion de portefeuille – fonctionnalités d'évaluation et priorisation des projets
- Gestion des ressources – fonctionnalités pour allocation, équilibrage et optimisation des ressources au travers des différents projets.
- Outils de collaboration – fonctionnalités de collaboration entre les équipes
- Rapports et analyses – fournit plusieurs tableaux de bord et vue de l'ensemble sur les indicateurs de performance

• Source Le pilotage de portefeuille de projet – Jean-Yves Moine – Afnor

• [Project Portfolio Management Software | Microsoft Project](#)

# Autres logiciels



- Triskell
  - Celoxis
  - Businessmap
  - Wrike
  - Smartsheet
  - Planview
- Source Le pilotage de portefeuille de projet – Jean-Yves Moine - Afnor

# Rapport 02



## Sofia - Outil de recherche

Recherche

2

[Project management metrics, KPIs, and dashboards : a guide to measuring and monitoring project performance](#)

Auteurs: [Harold Kerzner](#) (Auteur)

Livre numérique 2023, Fourth Edition.  
Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, [2023]

**Sommaire:** "For more than 50 years, project management has been in use but perhaps not on a worldwide basis. What differentiated companies in the early years was whether they used project management or not, not how well they used it. Today, almost every company uses project management, and the differentiation is whether they are simply good at project management

[Voir plus ▾](#)

**Voir livre numérique**

Disponible  
Université du Québec à Trois-Rivières

[Autres liens](#)



29



## 8

### THE PORTFOLIO MANAGEMENT PMO AND METRICS

# Rapport 02



Arial 12

Justifié

Espacement entrelignes 1,5

Inclure table de matières

4 à 5 pages

Source de recherche

En guise de conclusion mettre votre réflexion au sujet du contenu lu

Page frontispice selon standard de l'Université

**Dépôt du travail jusqu'au 29 novembre 2025 – via portail uniquement**

# QUESTIONS

# MERCI!