

Proposer une solution optimale en termes de délais de production

Table des matières

I. Découpage du projet	3
II. Exercice : Quiz	6
III. Budget	7
IV. Exercice : Quiz	10
V. Essentiel	11
VI. Auto-évaluation	12
A. Exercice	12
B. Test	12
Solutions des exercices	13

I. Découpage du projet

Durée : 1 heure

Pré-requis : aucun

Environnement de travail : aucun

Contexte

Dans toute entreprise, il y a des projets de plus ou moins grande envergure. Mais tous ont un point commun : leur coût. Chaque projet a un coût, c'est pour cela que votre projet doit être découpé en plusieurs phases, en livrables, en lots de travaux et en tâches. Une fois ce découpage fini, on va pouvoir calculer le budget du projet. Le budget initial du projet n'est pas souvent exact au vu des changements appliqués tout au long du projet : les dépassements de coût qui ne sont pas tout le temps anticipés.

Pour mieux comprendre l'envergure de votre projet et estimer la durée et les coûts du projet, le chef de projet doit découper le projet en lots de travail. Ce découpage permet la création d'une représentation graphique et hiérarchique du travail à faire appeler « *Work Breakdown Structure* » ou WBS.

Le chef de projet s'est assuré que chaque lot de travail a été associé à une personne chargée de son achèvement. Cette personne a ensuite découpé son lot de travail en tâches qui seront décrites dans la liste des tâches. La liste des tâches décrit pour chaque tâche, sa durée, les ressources nécessaires, la date de début et de fin de réalisation, les dépendances envers d'autres tâches, etc.

Avant de commencer la méthodologie dans un découpage des tâches, il convient de bien déterminer la notion de management de projet pour que le découpage devienne un support indispensable.

Il faut appréhender simultanément deux fonctions séparées dans le management de projet : d'un côté la direction, le pilotage du projet ou la conduite, et de l'autre la gestion du projet. La première se trouve au niveau de la décision à prendre dirigée par le chef de projet. Tandis que la gestion de projet sera plutôt une aide pour cette décision, et est assurée par une équipe chargée de la gestion.

Le découpage du projet est une partie à part entière du projet et constitue la structure de base du travail à réaliser. Cette méthodologie de découpage du travail peut être utilisée dans les différentes périodes d'un projet :

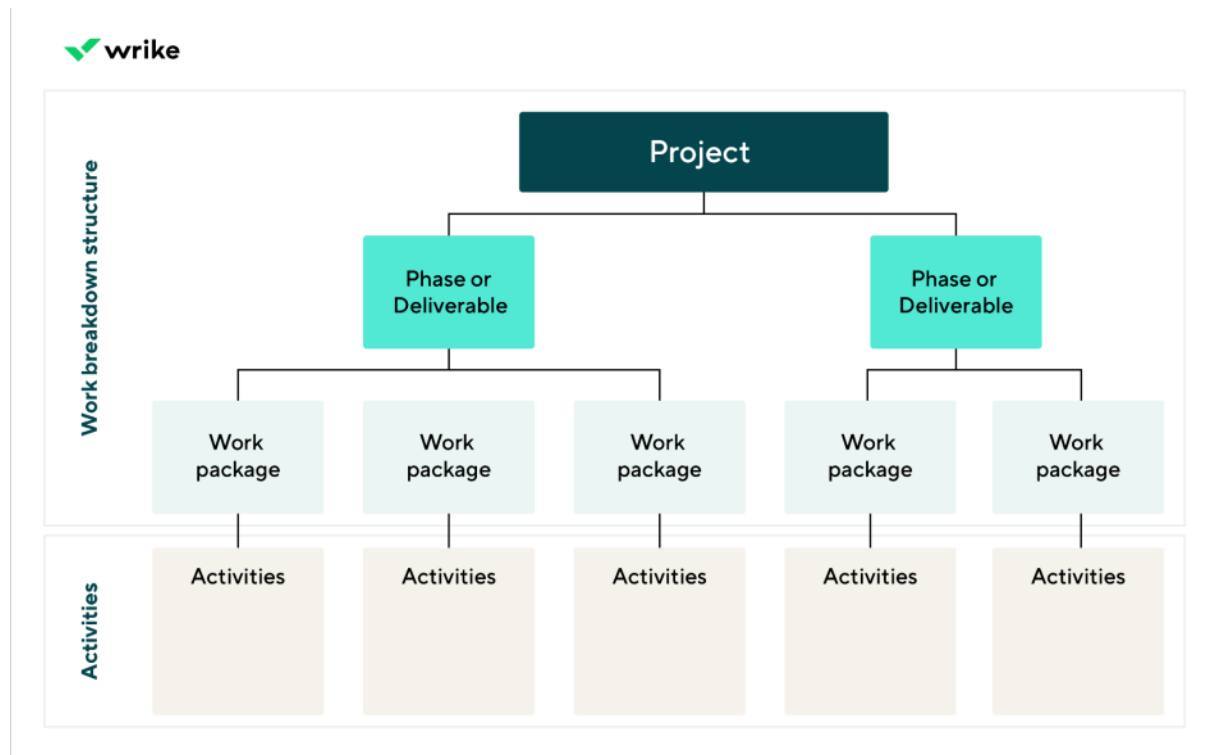
- Initialisation
- Développement
- Exploitation

La décomposition des tâches est capitale pour le bon déroulement du projet, et sera vérifiée par le chef de projet. C'est une sorte d'organisation qui précise ce qui devra être fait au cours du projet et la façon dont on devra s'y prendre pour le réaliser. C'est une sorte de maîtrise de l'ensemble de ressources et de travaux nécessaires pour réaliser un produit (matériel ou services).

La représentation de cette démarche est un organigramme des tâches, appelé aussi WBS (Work Breakdown Structure), qui décompose le projet de façon arborescente, et hiérarchique, en éléments faciles à maîtriser et à analyser, et dont la responsabilité de réalisation est attribuée à une personne clairement identifiée.

Ainsi, de cette manière, tout projet est découpé en sous-projets de niveau inférieur que l'équipe gestionnaire devra probablement redécouper en sous-projets pour une facilité d'organisation, qui eux aussi seront encore découpés en plus petites tâches encore, etc.

En étant conscient des difficultés auxquelles il doit faire face pour réaliser un produit satisfaisant avec les exigences de son client (ou des clients potentiels), le chef du projet comprend l'utilité de cette décomposition en tâches initiales qui lui permet d'avoir une vision globale sur les contraintes de coûts et de délais. Ainsi, tout en améliorant les phases du projet, il lui sera possible d'apporter des modifications d'ordre stratégique ou technologique et de faire face aux contraintes inéluctables du projet.



Source : Wrike¹

Définition Les coûts

Le coût est le terme donné au montant prévu pour la réalisation d'une action de nature économique au sein d'une entreprise, le plus souvent nommé projet. Le coût d'un projet est défini par le chef de projet en fonction du travail et des services demandés.

Méthode

Le coût permet de représenter l'importance du projet, car le coût d'un projet est un des plus gros facteurs économiques d'une entreprise.

Les chefs de projets définissent les coûts du projet grâce à quatre étapes :

- **Première étape :** cette étape permet de définir la manière dont vont être calculés les coûts, cette étape se nomme la planification de la gestion des coûts.
- **Deuxième étape :** il faut ensuite estimer les coûts en fonction des ressources humaines et matérielles utilisées pour effectuer le projet.
- **Troisième étape :** cette étape permet de consolider l'ensemble des estimations et permet d'établir le budget initial du projet, c'est la Construction du budget.
- **Quatrième étape :** et, enfin, il suffit de suivre et maîtriser le budget, ce qui consiste à suivre l'évolution des dépenses liées au projet et gérer les éventuels changements à apporter au budget initial.

Le budget est une prévision des dépenses nécessaires au bon déroulement du projet. En général, la courbe du budget par rapport au temps ressemble à un S, cela se nomme « *référence de base des coûts* ».

¹ <https://web-static.wrike.com/professional-services-guide/uploads/project-management-guide/c199c6b7-e9f3-4374-afe3-f020b9264b0d/work-breakdown-structure-example.jpg?auto=compress%2Cformat&dpr=1&fit=min&fm=jpg&q=60&rect=0%2C81%2C4196%2C2358>

Les dépenses correspondent aux coûts réels dépensés pour aboutir au projet. Les dépenses tout comme le budget suivent une courbe en S : elle est en baisse au début du projet, augmente durant l'exécution du projet et rebaisse en fin de projet. Les dépenses peuvent être en dessous ou au-dessus du budget pendant une période donnée.

Les besoins en financement sont dérivés du budget et permettent de savoir ce qu'il va falloir obtenir pour payer les dépenses. Cela suit une courbe en escalier.

Le chef de projet et son équipe ont pour objectif de créer le plan de gestion des coûts, ce qui permettra de gérer les coûts tout au long du projet. Ils utilisent plusieurs données :

L'unité de mesure : par exemple, le projet peut être mesuré en jour / personne, en semaine / personne ou en mois-personne pour ce qui concerne les ressources humaines. Cela pourra être la notion de tonnage pour des chargements. Le nombre d'unités de mesure multiplié par le coût unitaire fournira le coût total de la ressource.

Le niveau d'exactitude des estimations : ce niveau détermine les règles d'arrondis. Par exemple, un niveau de 0,1 % va nous permettre d'arrondir 99,90 € à 100 €.

Les seuils de maîtrise : ces seuils permettent de comprendre si les dépenses sont sous contrôle ou non et s'il faut modifier le budget ou non. Ces seuils dépendent du métier, du contexte du projet, des risques liés au projet ou de la fiabilité des exigences des parties prenantes. Ces seuils sont souvent exprimés par un pourcentage. On considère par exemple que des dépenses de plus ou moins 5 % par rapport au budget initial sont sous contrôle.

Les règles de mesure de performance : les règles permettant d'estimer le travail effectivement réalisé, ce que l'on appelle la valeur acquise.

Le format, le contenu et la fréquence des rapports financiers.

Toutes données supplémentaires comme les choix de financement, les procédures d'enregistrement des coûts du projet, comment traiter les taux de change ou encore dans quelle monnaie comptabiliser les coûts.

Définition Estimation des coûts

L'estimation des coûts permet d'anticiper les coûts à venir au cours du projet, cela est très utile pour connaître à l'avance les ressources nécessaires.

Tous les coûts qui représentent le projet doivent être pris en compte et estimés.

- **Les coûts des ressources humaines** : chaque entreprise possède en général un calendrier des ressources qui décrit la ressource, son type, ses particularités, son niveau de performance, ses disponibilités et son coût. Il y a aussi les ressources d'encadrement comme les chefs de projet.
- **Les coûts des ressources matérielles** : chaque entreprise possède également un calendrier des ressources matérielles qui décrit la ressource, son type, ses particularités, son niveau de performance, ses disponibilités et son coût.
Le chef de projet s'appuiera sur la liste des ressources nécessaires pour le projet ou sur sa représentation graphique de la *ressource breakdown structure* pour estimer les ressources humaines et matérielles.
- **Les coûts des achats** : si une ressource humaine ou matérielle manque dans l'entreprise, il faudra alors se la procurer à l'extérieur de l'entreprise. Ces coûts devront aussi être estimés.
- **Les coûts de formation** : le coût des formations peut aussi être un coût important.
- **Les coûts liés à l'inflation ou à la déflation** : l'inflation ou la déflation vont augmenter ou diminuer les coûts si le projet dure assez longtemps. Ces coûts ou ces économies devront être estimés en se servant par exemple des valeurs officielles.
- **Les coûts liés aux variations des matières premières** : pour tout projet il nous faut des matières premières, celles-ci entrent aussi dans le budget.
- **Les coûts indirects** sont des coûts partagés par plusieurs organisations, équipes ou même plusieurs projets. Une partie de ces coûts doit être comptabilisée dans le projet.

- **La méthode ascendante** permet de calculer efficacement le coût total d'un projet, en additionnant chacune des estimations qui s'appuient sur l'expérience et l'avis des personnes qui exécutent les tâches en question.

Cette méthode est utilisée au moment du calcul du budget. Une fois toutes les estimations faites, c'est-à-dire au début du projet.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.15]

Question 1

Comment se nomme la représentation graphique et hiérarchique du travail à faire ?

- ☐ Work Breakdown Structure
- ☐ Work Business Structure
- ☐ Work Graphical Structure

Question 2

Par qui est défini le coût d'un projet ?

- ☐ L'administration
- ☐ Le chef de projet
- ☐ Le développeur

Question 3

Quel coût est utilisé quand il manque quelque chose à l'entreprise pour effectuer le projet ?

- ☐ Les coûts des achats
- ☐ Les coûts des ressources matérielles
- ☐ Les coûts indirects

Question 4

Il faut comptabiliser les coûts indirects dans le budget total du projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Quand est utilisée la méthode ascendante ?

- ☐ Début du projet
- ☐ Milieu du projet
- ☐ Fin du projet

III. Budget

Définition

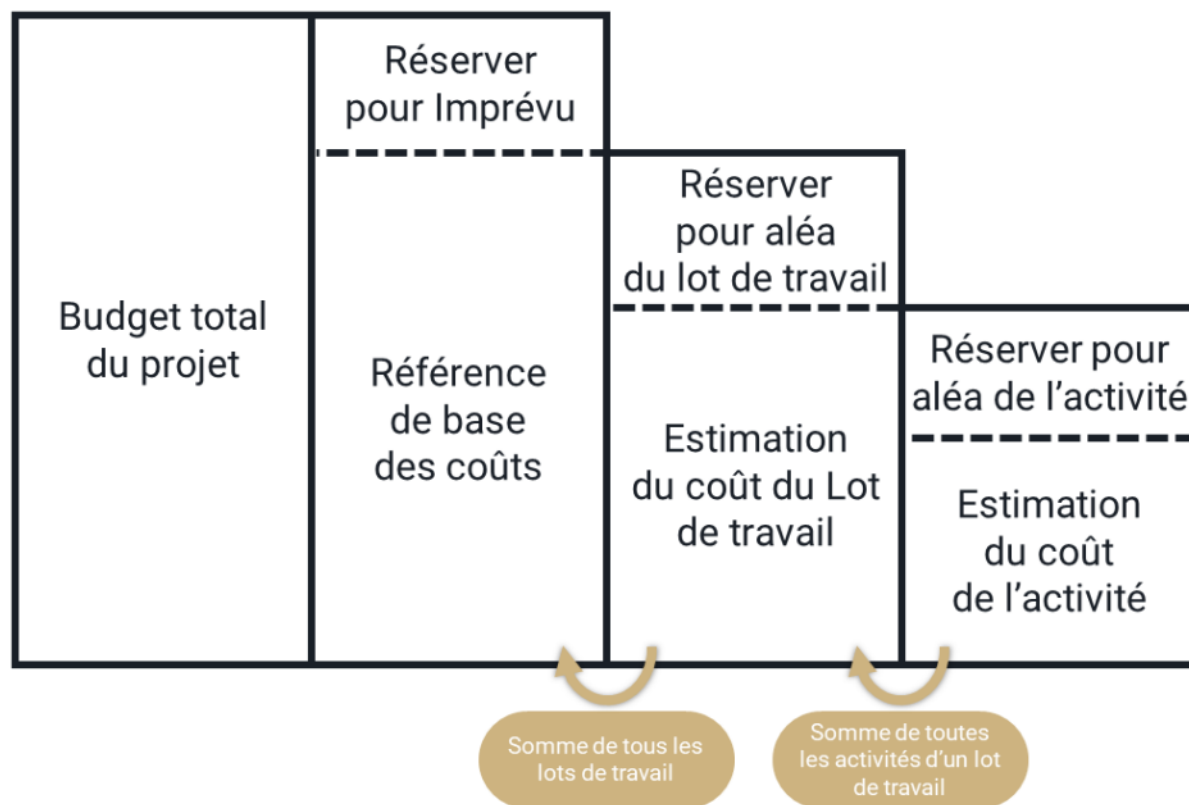
Le budget est la somme dont dispose l'entreprise pour effectuer ici un projet. En général, le budget est la somme limite que l'entreprise décide d'investir.

Construction du budget

Dans chaque projet il y a des imprévus, c'est pour cela que l'entreprise crée en amont des réserves de ressource. Ces réserves sont à la disposition du comité de pilotage. Elles ne seront ajoutées au budget et donc mises à la disposition du chef de projet et son équipe qu'après approbation du comité.

Ces réserves sont souvent calculées à partir d'un pourcentage du budget du projet. Ce pourcentage dépend du projet, de sa complexité, de l'utilisation ou non de nouvelles technologies, des habitudes et recommandations de l'organisation. On estime à 5 % ou 10 % la valeur du budget du projet qui correspond aux projets.

Le chef de projet ajoutera les coûts des activités et de leurs réserves pour aléas. Puis les coûts de tous les lots de travail et leurs réserves pour aléas seront ajoutés. Ceci permettra de créer la référence de base des coûts, donc le budget mis à disposition du chef de projet et de son équipe. Les réserves pour imprévus sont ajoutées au-dessus du budget du chef de projet pour créer le budget total du projet.



Le management du budget de projet

L'objectif d'un plan de management du budget de projet, qui peut être aussi appelé « *plan de gestion des coûts ou de management* », doit donner une référence pour :

- Décrire comment les écarts de coûts seront gérés,
- Établir le budget de base du projet et les outils,
- Définir le coût des ressources nécessaires aux activités du projet,

- Aider à la prise de décision et à la réalisation,
- Définir la façon dont les comptes rendus budgétaires seront préparés et diffusés,
- Soutenir la communication entre les parties prenantes.

Le management du budget de projet, c'est la gestion des processus à la budgétisation, la planification, à l'estimation, et au contrôle des coûts des activités requises pour que le projet soit réalisé avec le budget approuvé dans le cahier des charges.

Le plan de management du budget de projet établit la forme que prennent la planification, la décomposition et le contrôle des coûts d'un projet ainsi que les critères et les activités liées à ces tâches. Il fait partie du plan de gestion de projet. Le management du budget est une activité qui s'étale sur toute la durée de vie du projet.

Élaboration du budget :

Les coûts estimatifs de chaque tâche sont regroupés afin de connaître le coût global du projet et d'établir le budget du projet ou la référence de base des coûts.

Le plan de gestion du budget de projet représente le plan des dépenses, qui détaille la façon dont les fonds seront dépensés.

Les activités liées au projet, les tâches, les estimations des coûts, la disponibilité des ressources et le financement prévu sont tous intégrés au planning du projet, afin d'affecter les fonds aux tâches.

Le budget représente la référence de base des coûts, en fonction de laquelle les mesures de performance et du contrôle des coûts seront estimés.

Le management du budget s'appuie sur cette référence pour s'assurer que les dépenses correspondent aux montants et sources de financement, ainsi qu'à la disponibilité des ressources.

La maîtrise du budget s'effectue tout le long de la durée de vie d'un projet et elle s'appuie essentiellement sur le contrôle des coûts.

En effet, les dépenses réelles sont renseignées au fur et à mesure de l'avancement du projet. Ensuite, les rapports sont générés et analysés puis diffusés. Le contrôle des coûts sert à comparer les coûts engagés par rapport aux coûts de base définis afin de s'assurer de détecter les éventuels écarts.

La rentabilité du projet peut aussi influencer sur le budget total du projet. Grâce au chiffre d'affaires prévisionnel et de votre estimation des charges fixes et variables, vous pouvez calculer votre marge.

Outils de construction du budget :

Pour avoir une construction de budget fiable, on peut utiliser des systèmes de BI (Business Intelligence) et d'élaboration budgétaire. Il y a aussi les EPM (Enterprise Performance Management).

Il y a aussi la possibilité d'utiliser Excel comme outil de création de budgets. Il existe plusieurs modèles de gestion de budget pour un projet, comme le modèle de suivi de projet, le modèle de plan de projet Agile, le modèle de budgétisation des tâches, etc.

Voici un exemple de budgétisation des tâches.

Tâches	Equipe	Coût journalier	durée planifiée	Coût estimé de la tâche
Phase d'initialisation				584,6 €
Recueil des besoins	Chef de projet	130,8 €	0,5	65,4 €
Etude de faisabilité	Chef de projet ; Développeur ; Graphiste	130,8 € + 138,5 € + 115,4 €	(CdP : 0,5) & (D : 0,5) & (G : 0,5)	192,35 €
Cadrage	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Proposition commerciale	Chef de projet	130,8 €	0,5	65,4 €
Soutenance	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Phase de lancement				930,8 €
Benchmark	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Considérations marketing	Chef de projet	130,8 €	0,5	65,4 €
Considérations graphique	Graphiste	115,4 €	0,5	57,7 €
Spécifications fonctionnelles	Chef de projet ; Développeur	130,8 € + 138,5 €	(CdP : 2) & (D : 1)	400,1 €
Spécifications techniques	Développeur	138,5 €	2	276,9 €
Phase de conception				2 412,6 €
Adaptation charte graphique	Graphiste ; Graphiste stagiaire	115,4 € + 28 €	1	143,0 €
Charte éditoriale	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Rédaction des contenus	Chef de projet	130,8 €	2	261,5 €
Traductions	Chef de projet ; (+ Traducteurs)	130,8 € (+ 1069,2 €)	3	1 200,0 €
Photos	Photographe	450,0 €	1	450,0 €
Maquettes	Graphiste ; Stagiaire graphiste	115,4 € + 28 €	(G : 1) & (Sg : 4)	227,4 €
Phase de production				4 228,1 €
Hébergement & nom de domaine	Développeur	138,46 € + 82 €	0,5	151,2 €
Installation	Développeur	138,5 €	0,5	69,2 €
Achat du thème	Développeur	138,5 €	0	2 700 €
Customisation du thème	Développeur	138,5 €	5	692,3 €
Internationalisation	Développeur	138,5 €	1	138,5 €
Installation Services tiers	Développeur	138,5 €	1	138,5 €
Création emails	Développeur	138,5 €	0,5	69,2 €
Tests	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Déploiement	Développeur	138,5 €	1	138,5 €
Phase d'exploitation				392,3 €
Formation CMS	Chef de projet	130,8 €	1	130,8 €
Référencement	Chef de projet	130,8 €	2	261,5 €
Total				8 427 €



Budgétisation des tâches

Source : Budgétisation des tâches¹

¹ https://user.oc-static.com/upload/2017/04/20/14927001020652_Budget_Ho%CC%82tel_Paradis_-_Google%C2%A0Sheets.png

Définition Suivi et maîtrise du budget

Le suivi et la maîtrise du budget permettent de suivre les dépenses tout au long du projet et de les comparer avec le budget prévu initialement. Cela permet aussi d'anticiper des actions permettant de corriger et de prévenir autant que possible, et de ne pas s'éloigner de la référence de base des coûts.

Voici ce que permettent les actions de suivi du budget :

- Suivre l'ensemble des coûts de la période et les reporter dans l'outil de création et suivi du budget,
- Suivre les variantes et index de performance des coûts pour identifier les divergences,
- Suivre la performance du travail des membres du projet,
- Ramener les surcoûts dans les limites de tolérance définies dans le plan des coûts,
- S'assurer que les dépenses ne dépassent pas le financement autorisé pour la période,
- Agir sur les facteurs qui engendrent ou peuvent engendrer des modifications dans la référence de base des coûts,
- S'assurer qu'il n'y a pas de changement non approuvé,
- Contrôler l'état des réserves pour imprévus.

En cas de besoins, le chef de projet peut aussi faire une demande de changement de la base de référence des coûts. En général, il l'accompagne d'une demande d'utilisation des réserves pour imprévus et il devra faire une analyse des alternatives et présenter cette demande au comité de pilotage.

L'analyse des variances et des index de performances est facilitée par l'outil de création et de suivi du budget. Par conséquent, le chef de projet peut :

- Compléter les coûts réels de la période,
- Utiliser les feuilles d'analyse de l'outil pour mettre en lumière les différences entre les coûts prévus et les dépenses, ou comprendre les variances et les index de performance,
- Faire une analyse des raisons en cas de divergence dépassant le seuil autorisé dans le plan de gestion des coûts.

Le fait de contrôler les réserves pour imprévus permet de comprendre le montant des réserves pour imprévus qui reste disponible. Si ce montant semble insuffisant, le chef de projet doit en avertir le comité de pilotage.

Le chef de projet peut mettre en place des formules de calcul simples. Par exemple, en partant du fait que les réserves pour imprévus sont incorporées de manière linéaire au fil du temps. Dans ce cas, les réserves restantes seront jugées suffisantes :

$$\text{Réserves restantes} \geq \frac{\text{Réserves initiales} \times \text{Nombre de mois restant à couvrir}}{\text{Nombre de mois total du projet}}$$

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.16]

Question 1

Qu'est-ce que le budget ?

- ☐ Le budget est la somme dont dispose l'entreprise pour effectuer un projet
- ☐ Le budget est la somme des derniers chiffres d'affaires de l'entreprise
- ☐ Le budget est la somme reçue par un client

Question 2

Que faut-il ajouter au budget initial pour obtenir le budget total ?

- ☐ Les réserves collectives
- ☐ Les réserves anticipées
- ☐ Les réserves pour imprévus

Question 3

Excel peut être utilisé comme outil de création de budgets.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

À quoi servent le suivi et la maîtrise du budget ?

- ☐ Cela permet de suivre l'avancement des tâches
- ☐ Cela permet de suivre les dépenses
- ☐ Cela permet de suivre et de maîtriser les demandes des clients

Question 5

Si le montant des réserves imprévues n'est plus suffisant, le chef de projet doit prévenir quelle partie de l'entreprise ?

- ☐ Le responsable administratif
- ☐ Le responsable de direction
- ☐ Le comité de pilotage

V. Essentiel

L'analyse du besoin permet de bien poser les tenants et les aboutissants d'un projet. C'est un point de départ pour connaître le volume potentiel d'un dispositif digital. Le chiffrage du projet sera plus simple à établir à l'aide d'un listing précis des fonctions du site : un inventaire fonctionnel clarifie efficacement le périmètre du projet.

L'estimation budgétaire est assez courante au moment de considérer la rédaction du cahier des charges. Il s'agit également d'un outil précieux pour travailler sur la viabilité du projet dans le cadre d'une étude de faisabilité. Enfin, le chiffrage des coûts du projet influencera la réalisation du diagramme de Gantt. Le budget est également un outil particulièrement important pour le suivi opérationnel du projet dans une optique de gestion des risques.

La gestion des coûts et la gestion du budget au sein de l'entreprise font maintenant partie de vos compétences. Il ne vous reste plus qu'à mettre vos nouvelles compétences en pratique. Le chef de projet peut vous informer de la situation et des demandes spécifiques, mais ce sera à vous d'utiliser ces nouveaux outils.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Vous êtes chef de projet au sein de l'entreprise de développement informatique de la région Toulousaine Techno-Tech. Vous êtes missionné sur un projet consistant à faire une transformation numérique de l'entreprise. Le projet consiste à mettre en place un des meilleurs ERP du marché et à automatiser les grands processus de l'entreprise : la gestion des clients, la gestion des fournisseurs et la gestion des produits. Le directeur vous informe que Techno-Tech ne possède aucune connaissance sur le sujet et vous laisse donc carte blanche pour utiliser les ressources de l'entreprise. Il déclare aussi que le budget total ne peut pas dépasser 300 000 € et il demande que Techno-Tech soit propriétaire du matériel et des licences permettant d'utiliser l'ERP. Le directeur souhaite également un suivi de l'avancée du projet ainsi qu'une communication formelle et régulière des dépenses prévues dans le projet.

Question 1

[solution n°3 p.17]

Au vu de l'énoncé ci-dessus, listez les différents coûts que vous prendrez en compte dans la production de votre base de référence des coûts.

Question 2

[solution n°4 p.17]

De quelle façon allez-vous procéder concernant la demande de votre directeur concernant le suivi de l'avancée du projet et de la communication formelle et régulière des dépenses prévues dans le projet ?

B. Test

Exercice 1 : Quiz

[solution n°5 p.17]

Question 1

La base de référence des coûts n'est pas utilisée dans le suivi et la maîtrise du budget.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Après avoir établi la base de références des coûts, vous vous rendez compte que le budget de votre projet est de 270 000 €, alors que le directeur avait fixé le budget à 300 000 €. Pourquoi y a-t-il une différence ?

- ☐ La différence constitue la réserve pour imprévus
- ☐ La différence constitue la réserve pour aléas
- ☐ Il n'y a aucun problème avec cette différence

Question 3

Que faut-il faire avant même de démarrer votre projet ?

- ☐ Mettre en place le budget
- ☐ Commencer à prévoir la réserve pour imprévus
- ☐ Soumettre le projet au directeur pour qu'il l'approuve

Question 4

Le chef de projet doit surveiller l'état de la réserve pour imprévus.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Si une dépense prévue au départ n'est pas réalisée pendant le déroulement du projet, c'est une bonne chose.


- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Solutions des exercices

Exercice p. 6 Solution n°1**Question 1**

Comment se nomme la représentation graphique et hiérarchique du travail à faire ?


- ☒ Work Breakdown Structure
- ☐ Work Business Structure
- ☐ Work Graphical Structure

 Le découpage du projet permet la création d'une représentation graphique et hiérarchique du travail, et est appelé la Work Breakdown Structure (WBS).

Question 2

Par qui est défini le coût d'un projet ?


- ☐ L'administration
- ☒ Le chef de projet
- ☐ Le développeur

 Le coût d'un projet est défini par le chef de projet en fonction du travail et des services demandés. C'est le chef de projet qui découpe le projet pour calculer son coût.

Question 3

Quel coût est utilisé quand il manque quelque chose à l'entreprise pour effectuer le projet ?


- ☒ Les coûts des achats
- ☐ Les coûts des ressources matérielles
- ☐ Les coûts indirects

 Si une ressource humaine ou matérielle manque, on se la procure à l'extérieur de l'entreprise.

Question 4

Il faut comptabiliser les coûts indirects dans le budget total du projet.


- ☒ Vrai
- ☐ Faux

 Les coûts indirects ont une part à part entière dans le budget du projet. Comme le chauffage dans les locaux ou même l'électricité consommée.

Question 5

Quand est utilisée la méthode ascendante ?


- ☒ Début du projet
- ☐ Milieu du projet
- ☐ Fin du projet

-  Cette méthode est utilisée au moment du calcul du budget. Une fois toutes les estimations faites, c'est-à-dire au début du projet.

Exercice p. 10 Solution n°2


Question 1

Qu'est-ce que le budget ?

- ☒ Le budget est la somme dont dispose l'entreprise pour effectuer un projet
- ☐ Le budget est la somme des derniers chiffres d'affaires de l'entreprise
- ☐ Le budget est la somme reçue par un client
-  Le budget est la somme dont dispose l'entreprise pour effectuer ici un projet. En général, le budget est la somme limite que l'entreprise décide d'investir.


Question 2

Que faut-il ajouter au budget initial pour obtenir le budget total ?

- ☐ Les réserves collectives
- ☐ Les réserves anticipées
- ☒ Les réserves pour imprévus
-  Les réserves pour imprévus sont ajoutées au-dessus du budget du chef de projet pour créer le budget total du projet.


Question 3

Excel peut être utilisé comme outil de création de budgets.

- ☒ Vrai
- ☐ Faux
-  Il est possible d'utiliser Excel comme outil de création de budgets. Il existe plusieurs modèles de gestion de budget pour un projet, comme le modèle de suivi de projet, le modèle de plan de projet Agile, le modèle de budgétisation des tâches, etc.


Question 4

À quoi servent le suivi et la maîtrise du budget ?

- ☐ Cela permet de suivre l'avancement des tâches
- ☒ Cela permet de suivre les dépenses
- ☐ Cela permet de suivre et de maîtriser les demandes des clients
-  Le suivi et la maîtrise du budget permettent de suivre les dépenses tout au long du projet et de les comparer avec le budget prévu initialement.

Question 5

Si le montant des réserves imprévues n'est plus suffisant, le chef de projet doit prévenir quelle partie de l'entreprise ?

- ☐ Le responsable administratif
 - ☐ Le responsable de direction
 - ☒ Le comité de pilotage
-  Le fait de contrôler les réserves pour imprévus permet de comprendre le montant des réserves pour imprévus qui reste disponible. Si ce montant semble insuffisant, le chef de projet doit en avertir le comité de pilotage.

p. 12 Solution n°3

Vous devrez intégrer les catégories de coûts suivantes :

- **Coûts de sous-traitance** : ces coûts seront gérés par un contrat avec la société extérieure, et un échéancier sera défini, avec un paiement échelonné suivant les grands jalons par exemple.
- **Coûts du matériel** : serveurs, réseau, etc.
- **Coûts des licences** : licence de l'ERP, licence des outils annexes.
- **Coûts de formation des équipes de Techno-Tech** à l'utilisation et à la maintenance de l'ERP.
- **Coûts de direction du projet** : vos coûts et une partie des coûts de M. Dir. Cette liste n'est pas exhaustive, mais donne une base de réflexion.

p. 12 Solution n°4

Vous pouvez :

- Anticiper et planifier les coûts dont vous allez avoir besoin ainsi que les réunions et les rapports à remettre à votre directeur,
- Participer à la rédaction du contrat qui liera techno-Tech avec le sous-traitant chargé de l'implémentation de l'ERP,
- Identifier les différents coûts,
- Créer et transmettre au directeur la base des références des coûts.

Vous pouvez aussi une fois par mois :

- Faire une réunion pour suivre l'avancée des coûts et du projet avec le sous-traitant pour collecter les coûts et comprendre les divergences,
- Mettre à jour le suivi des coûts,
- Faire un rapport mensuel au directeur pour le mettre au courant de l'avancement ainsi que lui demander d'intégrer une partie des réserves pour imprévus dans la base de références des coûts.

Vous pouvez, en cas de fort dépassement dans les dépenses du projet :

- Étudier et mettre en place des alternatives pour que les coûts reviennent vers la base de référence,
- Créer un dossier de demande de changement de la base de référence des coûts si les alternatives ne sont pas possibles à mettre en place.


Exercice p. 12 Solution n°5

Question 1

La base de référence des coûts n'est pas utilisée dans le suivi et la maîtrise du budget.

☐ Vrai

☒ Faux

 La base de référence des coûts n'est utilisée que pour comparer le budget et les coûts réels et faire les rapports financiers.


Question 2

Après avoir établi la base de références des coûts, vous vous rendez compte que le budget de votre projet est de 270 000 €, alors que le directeur avait fixé le budget à 300 000 €. Pourquoi y a-t-il une différence ?

☒ La différence constitue la réserve pour imprévus

☐ La différence constitue la réserve pour aléas

☐ Il n'y a aucun problème avec cette différence

 La réserve pour imprévus n'est pas comptabilisée directement, et donc n'est pas intégrée à la base de référence des coûts. Cela sera le cas après l'accord du directeur.


Question 3

Que faut-il faire avant même de démarrer votre projet ?

☐ Mettre en place le budget

☐ Commencer à prévoir la réserve pour imprévus

☒ Soumettre le projet au directeur pour qu'il l'approuve


 Il faudrait revoir le budget avec le directeur, le corriger si besoin et le faire approuver par le directeur.

Question 4

Le chef de projet doit surveiller l'état de la réserve pour imprévus.

☒ Vrai

☐ Faux


 Le chef de projet a plusieurs responsabilités, dont celle de surveiller la réserve pour imprévus et de signaler au comité de pilotage si les réserves risquent d'être insuffisantes.

Question 5

Si une dépense prévue au départ n'est pas réalisée pendant le déroulement du projet, c'est une bonne chose.

☐ Vrai

☒ Faux

 Une dépense non réalisée peut signifier un retard dans l'exécution d'une tâche, ce qui n'est pas favorable au projet.