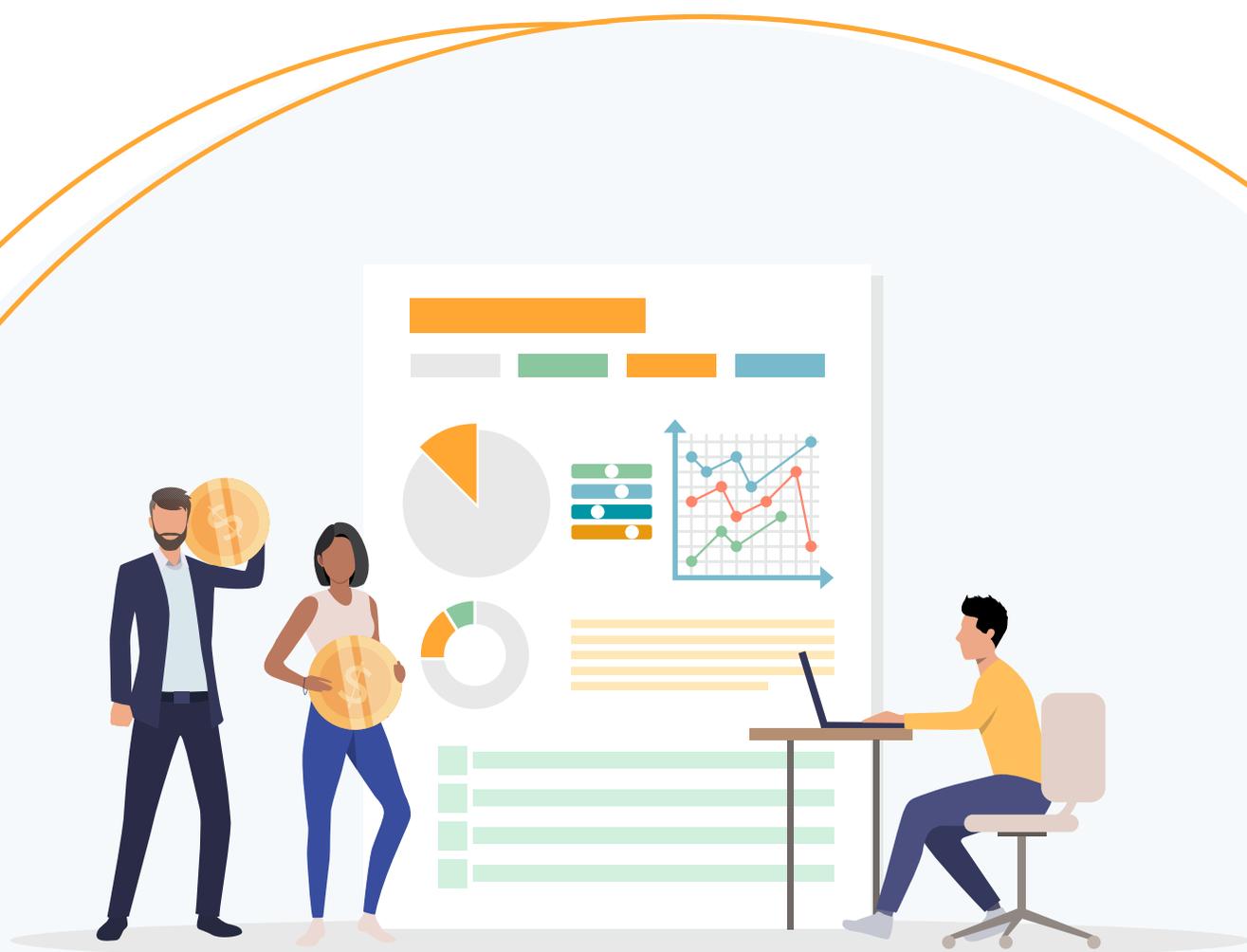


Le guide PPM pour mieux piloter vos budgets

Comment optimiser les budgets de vos projets, programmes et portefeuilles avec Sciforma



Sommaire

Gestion des coûts et budgets : les grands défis	05
La gestion budgétaire au carrefour de la gestion de projets et de la gestion de portefeuilles	05
Définition des coûts et budgets	06
Planification des coûts et gestion des budgets ascendantes	08
Gestion des coûts et des budgets avec Sciforma	08
Automatiser pour suivre les coûts	09
Des « centres de coûts » pour consolider les coûts	10
Gestion descendante des budgets de programmes	11
Optimisation des budgets au niveau du portefeuille	12
Priorisation au sein des portefeuilles à des fins de gestion budgétaire	13
Conclusion	14

À propos de l'auteur



Simon-Pierre Jooris, Subject Matter Expert chez Sciforma, a mené des projets majeurs d'implémentation de solutions de gestion de portefeuilles de projets pour des entreprises internationales.

Fort de plusieurs expériences dans le domaine de l'agile, il les met aujourd'hui à profit en tant qu'expert produit Sciforma, participant à l'analyse des « user stories » issues des retours d'expérience et suggestions émises par les clients, et à la construction des nouvelles releases de Sciforma. Il est également référent des bonnes pratiques de configuration de Sciforma.

Introduction

Selon une étude du Project Management Institute, seuls 59 % des projets respectent les budgets impartis. Pourtant, le pilotage des budgets de leurs projets est l'un des leviers les plus critiques dont disposent les organisations pour assurer leur dynamisme.

Cet eBook présente les principaux concepts de la gestion des budgets des projets et portefeuilles, ainsi que les méthodes et processus associés. Nous allons voir comment une organisation peut améliorer son pilotage budgétaire à trois niveaux différents :

- 1 Comment estimer, planifier, suivre, ré-évaluer les coûts liés aux projets, de manière ascendante ;
- 2 Comment piloter efficacement les budgets des projets dans une approche descendante ;
- 3 Comment optimiser le pilotage budgétaire à l'échelle des portefeuilles.

Le propos sera étayé par des cas d'usage basés dans la solution de gestion de portefeuilles de projets Sciforma. Un puissant outil de gestion de portefeuilles de projets (PPM) équipé des fonctionnalités de gestion budgétaire appropriées peut en effet considérablement aider une organisation à :

- ✓ Définir les différents coûts liés aux projets,
- ✓ Arbitrer entre les projets d'un même portefeuille et choisir les projets à lancer,
- ✓ Vérifier que les projets respectent les budgets qui leur ont été alloués,
- ✓ Simuler des évolutions budgétaires à la hausse ou à la baisse
- ✓ et bien plus encore.

Alors, maintenant, parlons coûts et budgets !

Gestion des coûts et budgets : les grands défis

La gestion budgétaire au carrefour de la gestion de projets et de la gestion de portefeuilles

Le pilotage du budget des projets se trouve au carrefour d'enjeux et d'objectifs de natures différentes.

Pour le chef de projets, l'enjeu est d'estimer avec justesse la quantité et la nature des ressources devant être mobilisées pour chacune des activités du projet. Le responsable de portefeuille ou le PMO doit quant à lui s'assurer de la conformité des budgets et coûts des projets aux budgets alloués aux portefeuilles qui les englobent.

Considérons plus en détail les attentes et responsabilités respectives de ces parties prenantes.

Le chef de projets doit et veut :

- ▶ Estimer les coûts prévisionnels de son projet pour construire un budget
- ▶ Suivre les coûts réels par rapport aux estimations - et donc re-planifier le reste à faire, la gestion de projets étant par essence la gestion des aléas
- ▶ Vérifier que les dépenses effectuées et à venir respectent à tout instant le budget annoncé



Tandis que, de l'autre côté, le responsable de portefeuille (ou le PMO, selon les organisations) va :

- ▶ Construire le budget de son portefeuille
- ▶ S'assurer que les projets respectent le budget annoncé
- ▶ Arbitrer si besoin entre les projets d'un même portefeuille
- ▶ Simuler des évolutions budgétaires (à la hausse comme à la baisse)
- ▶ Choisir les projets qu'il est possible de lancer dans le cadre de son budget

L'on verra dans les pages suivantes comment un outil tel que Sciforma permet de réconcilier ces deux points de vue et d'apporter une réponse commune à ces problématiques parfois divergentes.

Définition des coûts et budgets

Dans la vie courante, l'on observe souvent une certaine confusion entre la notion de coûts et celle de budget. En matière de gestion de projets, il est absolument essentiel de bien les distinguer.

Considérons d'abord les **coûts**. L'on distingue communément les coûts directs, les frais généraux, et les coûts administratifs :

Coûts directs	Frais généraux	Coûts administratifs
Dépenses directement liées à la production/au projet, comme : <ul style="list-style-type: none">• Salaires des collaborateurs• Matériaux• Fournitures et équipements• Trajets requis pour réaliser le travail• Sous-traitants travaillant exclusivement sur le projet	Dépenses liées à la main d'œuvre, mais pas à un contrat spécifique, comme : <ul style="list-style-type: none">• Location des bureaux• Charges sociales• Congés payés• Avantages sociaux• Formations	Dépenses permettant de garder l'organisation opérationnelle, comme : <ul style="list-style-type: none">• Primes d'assurance• Dépenses fiscales et comptables• Dépenses de la direction

Sciforma permet par ailleurs de distinguer les coûts liés aux projets en les classant dans trois grandes catégories :



Les affectations de ressources
(qu'elles soient nominatives
ou génériques)



Les moyens



Les transactions

Sachant qu'il est essentiel de faire la distinction, au sein de ces typologies de coûts, entre montants estimés (et donc budgétés) et montants réellement constatés.

Le **budget** d'un projet représente donc l'argent alloué à sa réalisation. Tout l'enjeu est évidemment de veiller à ce que les coûts restent inférieurs ou égaux au budget, faute de quoi il sera nécessaire de renégocier un budget ou de prendre les mesures qui s'imposent pour ramener les coûts sous le seuil prescrit.

Planification des coûts et gestion des budgets ascendantes

Gestion des coûts et des budgets avec Sciforma

En matière de plateformes de PPM, Sciforma se distingue grâce à son avantage compétitif : **l'automatisation.**

Des rapports de synthèse analytiques ou graphiques donnent instantanément une vue d'ensemble des coûts des différentes ressources internes ou externes mobilisées pour travailler sur les diverses tâches qui composent un projet (y compris le coût du chef de projets), ainsi que des équipements utilisés.

Lorsque des ressources sont affectées à un projet, la plateforme Sciforma **calcule et restitue automatiquement les coûts associés.** Dans le cas de l'affectation préalable d'une ressource « générique » (à savoir un profil de ressource), le système livre une estimation moyennisée qui sera automatiquement affinée par la suite, lorsque la ressource générique sera remplacée par une ressource individuellement désignée.

Il est également possible, de manière similaire, de voir instantanément les coûts liés aux divers moyens de production (par exemple un serveur informatique ou un laboratoire) et transactions (notamment les forfaits de sous-traitance) nécessaires à la réalisation du projet.

L'outil montre également l'évolution des coûts dans la durée, et permet de les **comparer aux prévisions initiales** : à mesure que le projet progresse et que les tâches sont réalisées, les coûts réels, déjà consommés, sont déduits des coûts restants, qui peuvent alors être ré-évalués.

Avec l'aide d'un logiciel comme Sciforma, suivre et gérer les coûts liés aux projets est donc simple et intuitif. Mais cela implique au préalable de trancher quelques questions importantes :

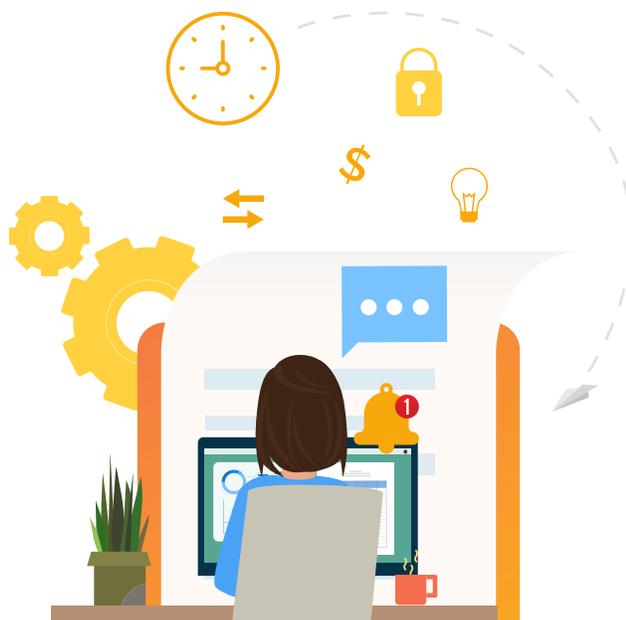
- ▶ Comment assurer la qualité du suivi des coûts ?
- ▶ Comment consolider les coûts à l'échelle du projet et du portefeuille ?

Automatiser pour suivre les coûts

Après avoir estimé ces coûts, il s'agit de les mettre à jour régulièrement afin d'avoir une vision limpide des coûts planifiés ainsi que des coûts engagés et réels.

Pour les ressources humaines, les avancements sont effectués sur la base des **feuilles de temps automatisées** remplies à échéance régulière par les collaborateurs ; en ce qui concerne les autres moyens de production, c'est au chef de projets qu'il incombe de suivre et de renseigner la progression. Il doit bien sûr aussi produire des rapports réguliers sur l'évolution des coûts par rapport au budget, et ce tout au long du projet.

La valeur ajoutée d'une plateforme de gestion de projets se manifeste alors sous la forme d'**alertes** par lesquelles le système rappelle aux chefs de projets d'effectuer des mises à jour et leur fait remonter d'éventuelles anomalies.



Des « centres de coûts » pour consolider les coûts

Pour mieux classer les différents coûts liés à un projet, Sciforma propose de travailler sur la base de « **centres de coûts** » - autrement dit, des catégories générales pouvant être utilisées pour classer les coûts liés aux projets.

Par exemple, beaucoup d'organisations distinguent quatre centres de coûts :

- ✓ Les ressources internes (employés)
- ✓ Les ressources externes (organisations externes et transactions en sous-traitance)
- ✓ Les autres dépenses d'exploitation
- ✓ Les frais dits « stratégiques »

Mais d'autres voudront différencier OPEX (dépenses d'exploitation) et CAPEX (dépenses d'investissement), ou choisiront d'établir des centres de coûts au niveau des filiales... Les possibilités sont infinies, et chaque client peut librement paramétrer dans l'outil la typologie de centres de coûts répondant le mieux à ses enjeux.

Quel que soit le paramétrage choisi, établir cette liste de centres de coûts va permettre une consolidation claire des coûts par projet et par portefeuille, suivant une approche ascendante. Au moyen de règles pré-paramétrées, le système va automatiquement agréger les coûts et les charges par centres de coûts afin d'en donner une vision plus globale. Ce qui, par ricochet, facilitera le suivi et l'estimation des évolutions et des problèmes budgétaires.

Gestion descendante des budgets de programmes

Cette notion de centres de coûts sera également utile pour allouer des budgets aux projets et portefeuilles, suivant une approche descendante. La plateforme Sciforma offre une vue d'ensemble des montants attribués à chaque projet, par centre de coûts et par période budgétaire (généralement par année), et montre graphiquement l'écart entre le budget et les coûts consolidés.

Au démarrage d'un projet, le budget est généralement égal (ou légèrement supérieur) aux coûts estimés. Mais les aléas de la vie - et de la gestion de projets - peuvent induire des glissements ou changements qui nécessiteront de revoir la planification budgétaire ou la répartition par centres de coûts. Par exemple, dans le cadre de projets s'étendant sur plusieurs exercices, ou en cas de glissement sur un projet, il est important de ne pas oublier la différence de temporalité entre les coûts des projets et les budgets qui, eux, sont calculés sur une base annuelle.

En livrant un historique détaillé des évolutions, un outil comme Sciforma Vantage permettra de conserver la maîtrise budgétaire du projet, avec des écrans de synthèse budgétaire offrant une **vision globale en un coup d'œil**.

Lorsque plusieurs projets distincts doivent partager un budget, Sciforma permet de les réunir en un unique programme. Le budget est alors alloué au niveau du programme, chacun des projets le composant faisant l'objet d'un contrat spécifique d'apport de budget.



Optimisation des budgets au niveau du portefeuille

L'échelon supérieur est la consolidation et la gestion des budgets au niveau du portefeuille.

Un portefeuille peut être comparé à un arbre conçu pour porter les budgets des différents projets qu'il englobe. Comme pour les projets, il est possible d'attribuer un budget défini à un portefeuille, et de consolider l'ensemble des coûts à l'échelle de ce portefeuille, en les décomposant par centres de coûts, pour s'assurer de l'équilibre budget-coûts.

Au moment de l'élaboration budgétaire initiale, le budget d'un portefeuille est généralement égal à la somme de ceux de ses projets. Mais, on le sait, les choses ne se déroulent pas toujours comme prévu.

Dans Sciforma, un système de code couleurs montre immédiatement la cohérence entre la somme des coûts, les budgets des projets, et les budgets du portefeuille, **avec des seuils paramétrables en fonction des besoins.**

La richesse des informations fournies par ces outils de comparaison permet de valider plus facilement la bonne répartition des budgets, et de prendre les bonnes décisions en cas d'écarts.

Par exemple, des dépassements sur certains projets peuvent être considérés comme acceptables s'ils sont compensés par de bonnes performances budgétaires au niveau d'autres projets du même portefeuille.

Priorisation au sein des portefeuilles à des fins de gestion budgétaire

Lorsque les budgets d'un portefeuille évoluent, des **fonctionnalités de scénarios budgétaires hypothétiques** permettent aux décideurs projets de modéliser et de simuler différentes stratégies et de répercuter l'impact potentiel sur les projets individuels. Si, par exemple, le budget global d'un portefeuille se voit tronqué de 10 %, il peut être judicieux de reporter la coupe sur les projets les moins essentiels plutôt que d'appliquer la baisse de manière uniforme et, ainsi, d'amputer des projets critiques. L'outil permet également d'appliquer en un clic le scénario retenu, en prenant en compte la répartition des budgets par centres de coûts.



Conclusion

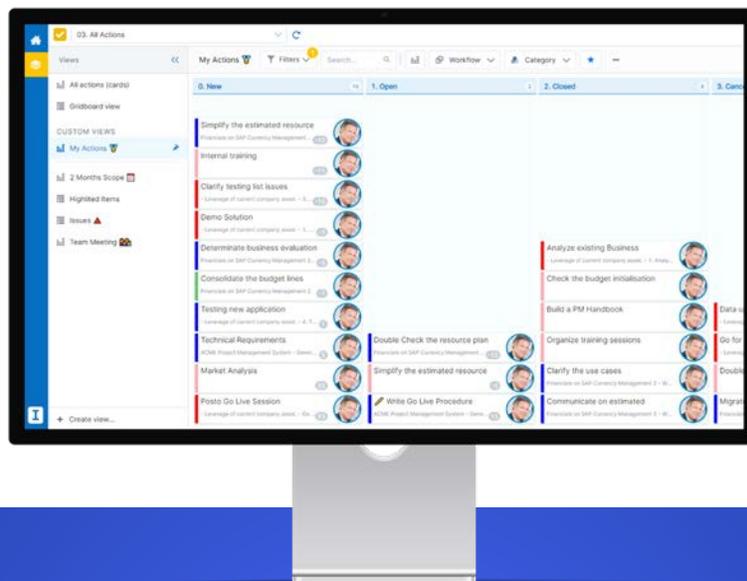
Ce sont donc mille et une possibilités qui s'offrent aux organisations pour le pilotage budgétaire de leurs projets et portefeuilles.

Un logiciel comme Sciforma - qui offre par ailleurs des fonctionnalités de gestion des recettes, des flux de trésorerie et du ROI - permettra, avec sa flexibilité et sa facilité de paramétrage, de s'adapter aux contraintes et aux choix de chaque entreprise pour l'aider à optimiser sa gestion budgétaire.

Mais, comme nous le disons souvent chez Sciforma, **une solution de gestion de portefeuilles de projets est nécessaire, mais pas suffisante**. Les organisations doivent également se doter du bon cadre méthodologique, mais aussi former et accompagner leurs utilisateurs pour garantir le respect des bonnes pratiques et la qualité des données.

Sciforma offre aux PMO une solution logicielle d'entreprise adaptative. Notre entreprise est riche de plus de 30 ans d'expérience au service de milliers d'organisations de taille moyenne à grande dans quelque 20 pays.

Proposant des fonctionnalités de gestion, de reporting et d'exécution d'initiatives stratégiques, la solution de Sciforma aide les ePMO, les décideurs et les équipes fonctionnelles à améliorer la stratégie et l'exécution de leurs programmes, à assurer la visibilité et la prise en compte des priorités stratégiques, et à optimiser l'utilisation des ressources entre les portefeuilles, le tout à l'échelle de l'entreprise. L'éditeur de logiciels se démarque de ses concurrents grâce à l'équilibre optimal entre l'ergonomie de son outil et sa capacité à proposer des fonctionnalités robustes pour résoudre les problèmes de communication stratégique, de planification, de suivi, d'exécution, etc.



Souhaitez-vous en savoir plus sur notre solution ?

Contactez notre équipe !

info@sciforma.com
sciforma.com/fr

