

Estimation de projet – Introduction aux principes

L'estimation de la durée et des coûts d'un projet est une fonction essentielle pour l'équipe de projet.

C'est également une tâche risquée, puisque les estimations relatives au projet déterminent les attentes des parties prenantes. Lorsque les estimations sont divulguées aux parties prenantes, elles échappent au contrôle de l'équipe de projet. « *Mais vous aviez dit que ça ne coûterait que...* » Les conséquences des estimations déficientes ou irréalistes peuvent comprendre le retard du projet ou le dépassement du budget, la perte de la crédibilité de l'équipe de projet, la nécessité de redéfinir le projet, l'annulation du projet et, à un niveau plus personnel, le congédiement du gestionnaire ou du directeur de projet. Afin de surmonter ces risques, le gestionnaire de projet doit informer la direction de la qualité et de la précision des estimations au cours des phases de planification et de conception du cycle de vie du projet.

Méthodologie de gestion de projet

Si une organisation effectue une partie importante de sa prestation de services dans le cadre de projets, la réussite de l'estimation de projet repose alors sur le développement d'une méthodologie de gestion de projet robuste. Le Project Management Institute définit une méthodologie comme « *Un système de pratiques, de techniques, de procédures et de règles utilisé par ceux qui pratiquent une discipline* » (Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet – Quatrième édition). Pour les gestionnaires de projet, la méthodologie de gestion de projet permet d'établir un processus clair, ainsi que des outils et des lignes directrices pour l'utilisation de ces outils par tous les membres de l'équipe. Le processus idéal pour l'estimation de projet se déroule comme suit :

Étape 1 – Planification descendante

Définissez le contenu du projet en élaborant une structure de découpage de projet, en utilisant de préférence la technique du schéma fonctionnel. On appelle généralement l'exercice de définition de la SDP « *planification descendante* ». Le schéma fonctionnel aide l'équipe de projet à se concentrer sur les livrables du projet, réduisant la possibilité que le travail soit classé prématurément dans l'ordre selon lequel l'équipe croit que le travail sera exécuté. La SDP permet de définir les divers livrables du projet, communément appelés « *lots de travail* ». Le Project Management Institute définit un lot de travail comme « *Un livrable ou composant de projet au plus bas niveau de chaque branche de la structure de découpage de projet* » (Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet – Quatrième édition).

En général, un lot de travail a une durée prévue de deux à quatre semaines. Si les durées sont supérieures à quatre semaines, l'équipe responsable de la réalisation peut perdre de vue la date de fin cible.

Étape 2 : Planification ascendante

L'équipe de projet, sous la direction du gestionnaire de projet, doit planifier chacun des lots de travail de la SDP. Cette étape est généralement appelée « *planification ascendante* » et c'est celle qui produit les estimations de projet les plus précises. La planification des lots de travail est normalement effectuée par le responsable technique désigné, qui doit répertorier les estimations relatives aux activités, aux ressources humaines, aux matériaux, à l'effort en heures (heures facturables) et à la durée (échancier). S'il n'a pas accès à une base de données, il peut utiliser des chiffriers.

La planification des lots de travail peut être effectuée à plusieurs reprises durant le processus de planification de projet. La qualité des estimations relatives au projet s'améliore lors de chaque planification des lots de travail.

Lors de la production d'estimations, le gestionnaire de projet et l'organisation qui commandite le projet doivent être conscients de la qualité des estimations. Le gestionnaire de projet doit informer les parties prenantes de la qualité ou de la fiabilité des estimations relatives au projet. On appelle parfois ce phénomène le « *risque des chiffres* ». La qualité de l'estimation est en lien avec la phase du cycle de vie dans laquelle se situe le projet. La qualité de l'estimation est souvent exprimée sous forme de classe d'estimation, soit D, C, B ou A. Les estimations de classe D comportent les risques les plus élevés, alors que les estimations de classe A comportent les risques les moins élevés. La direction de l'organisation qui commandite le projet peut tenir le gestionnaire de projet et son équipe responsables d'une estimation de classe A. Chaque classe est associée à un pourcentage d'écart (en plus ou en moins) lié à la nature du projet. Un projet de routine a habituellement un écart plus faible qu'un projet ponctuel qui n'a jamais été réalisé par une organisation.

La planification détaillée des lots de travail est essentielle pour préparer des estimations fiables relatives au projet. Les estimations de la durée des lots de travail et des coûts doivent tenir compte de l'environnement général du projet, de la disponibilité des ressources, des activités quotidiennes, du niveau de compétence des ressources et des contingences pour couvrir les risques identifiés. De manière générale, l'estimation d'un lot de travail doit tenir compte des éléments suivants :

- *Effort en heures* : heures facturables au budget du projet. Cette estimation doit comprendre les interruptions non prévues (appels téléphoniques, socialisation, réunions non prévues ou informelles, etc.).
- *Contingence liée aux ressources humaines* : réserve pour les activités non prévues qui doivent être effectuées afin de réaliser le lot de travail. Cette contingence permet de limiter le risque associé à l'échéancier du lot de travail.
- *Temps perdu pour les opérations* : activités quotidiennes légitimes que les ressources affectées au projet doivent effectuer ou subir (jours fériés, vacances, congés de maladie, activités opérationnelles liées au travail quotidien, réunions du personnel, etc.)
- *Facteur de productivité* : disponibilité des ressources. Degré selon lequel elles sont concentrées sur un seul projet ou affectées à plusieurs projets en même temps. Si les ressources sont divisées entre plusieurs projets se déroulant en parallèle, l'organisation peut juger que les durées des lots de travail et du projet sont inacceptables.
- *Durée* : exprimée en jours sur un calendrier, qui devient l'échéancier de projet.

Étapes 3 et 4 : cumul des estimations des coûts et de la durée en un échéancier intégré.

Conclusion

Pour produire une estimation de projet réaliste et efficace, l'organisation qui le commandite doit fournir des lignes directrices et des outils au personnel du projet. L'estimation doit également intégrer l'expérience de l'équipe de projet. Des calendriers et des budgets de projet imposés par la haute direction d'une organisation, sans l'apport d'experts, risquent d'être irréalistes, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives importantes sur l'atteinte des objectifs du projet.

Author
Tom Flynn