



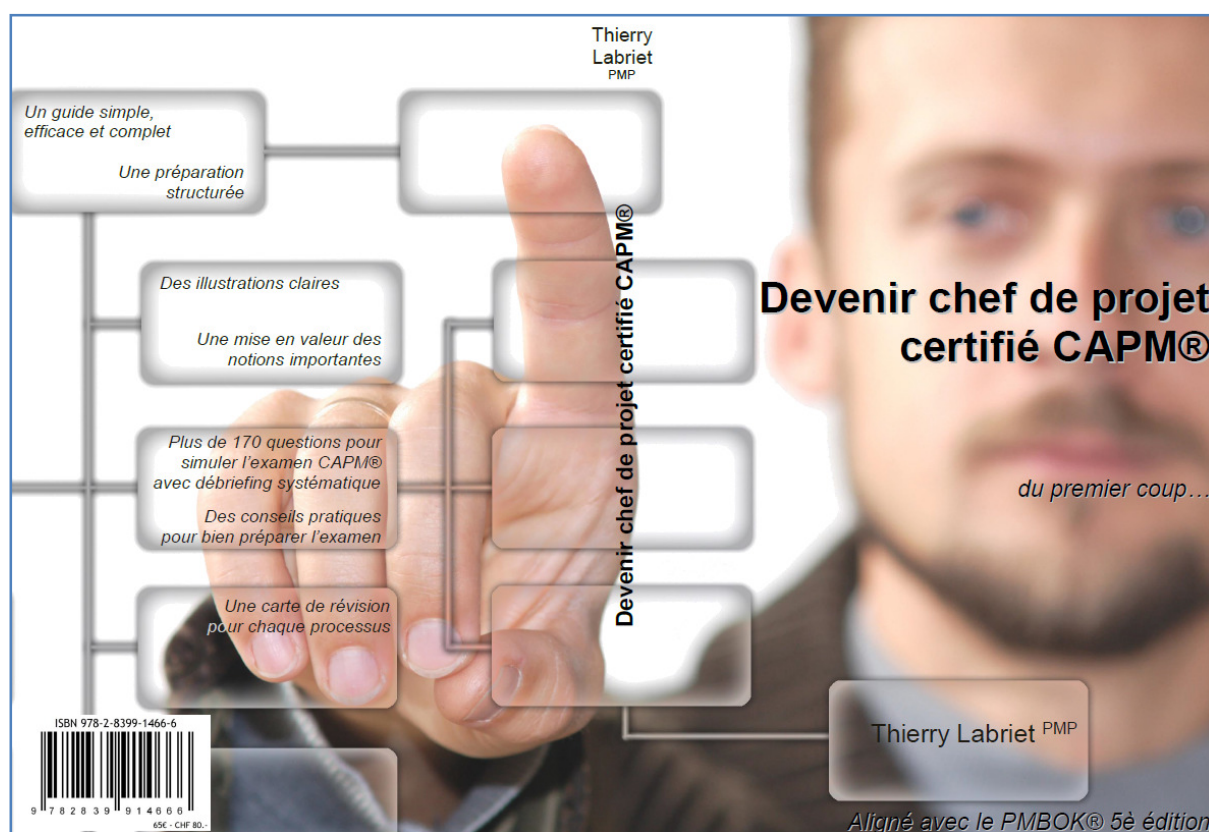
Un guide unique.

En bref

Ce guide complet présente les spécificités de l'examen CAPM® du Project Management Institute (PMI®) et couvre tous les domaines présentés dans le corpus de connaissance de PMI®, le PmbOK®.

Suivant scrupuleusement l'organisation du PmbOK®, ce guide en explique les processus, présente chaque intrant, chaque extrant, les techniques et outils introduits par le PmbOK®.

Ce guide complète cette illustration par des exemples concrets, par des indications sur le « comment » de la mise en œuvre et par la mise en valeur des notions et éléments fondamentaux de la méthode.



Chaque domaine de connaissance présenté dans le PmbOK® est repris sous plusieurs formes pédagogiques :

- Des exercices d'assimilation
- Une carte de révision pour chaque processus
- Des conseils pour mieux se préparer à l'examen
- Des exemples simples et clairs
- Des questions similaires à celles de l'examen CAPM®
- Un débriefing systématique de ces questions
- Une mise en valeur des notions et points importants
- Des informations avancées

Chaque domaine adopte la même structure

1 → Une sensibilisation par le questionnement


Management des délais du projet **Chap. 6**

Management des délais du projet

Chap. 6

Le but des processus liés au management des délais du projet est de construire et gérer l'échéancier du projet.

C'est probablement l'activité la plus connue du chef de projet et l'image la plus répandue de son travail.

 A votre avis, quelles sont les étapes de la construction de cet échéancier ?

1 : J'obtiens la charte du projet
2 : Je définis la SDP et les lots de travail du projet
3 :
4 :

4 :

3 :

5 : Je définis la SDP et les lots de travail du projet

Chaque domaine adopte la même structure... (suite)

2 → Une introduction simple et très complète

Introduction au management des coûts (PMBOK® p. 193 à 195)

En plus de ces aspects, le chef de projet doit aussi être sensible à deux autres aspects du management des coûts:

- L'influence des parties prenantes dans le temps

Selon le PMBOK®, c'est au cours des premières étapes du projet que les parties prenantes ont la plus grande capacité à influencer les coûts du projet : Les décisions prises peuvent avoir un grand impact sur le projet et sur ses coûts. Par ailleurs, il est vrai qu'une fois le projet largement engagé, il est plus coûteux de changer de cap et donc les parties prenantes ont moins tendance à demander des modifications.

Ceci met en évidence un point important pour PMI : Les coûts, comme les délais, le contenu, etc. doivent être négociés et planifiés dès le début du projet. Et ils doivent être approuvés par tous !

- Le coût total de propriété

Cette notion est plus récente et doit être prise en compte par le chef de projet : Le coût d'un matériel acquis, comme l'automate acquis par le projet de l'exemple précédant, est décomposé en deux voire trois coûts : Le coût d'acquisition, le coût de fonctionnement (coût opérationnel) et le coût de démantèlement.

Seul le coût d'acquisition et une faible partie du coût de fonctionnement vont apparaître pendant le projet. Or, la plus importante partie de ces trois coûts est le coût de fonctionnement de cet automate tant qu'il ne sera pas obsolète :

Chaque domaine adopte la même structure... (suite)

3 → Une présentation détaillée et illustrée de chaque processus

Définir les activités (PMBOK® p. 149 à 153)

Les éléments essentiels à retenir du PMBOK® :



Définir les activités consiste à effectuer une décomposition ultime de la Structure de Découpage du Projet (SDP) : Les lots de travail sont décomposés en un niveau supplémentaire : les activités.



Seules ces activités, c'est-à-dire le travail à faire, peuvent être arrangées sur un axe de temps, pas les livrables.

Notez qu'un livrable est souvent représenté sur la SDP par un nom commun alors qu'une activité est plus souvent un verbe (une action). Cela permet quelque fois de savoir de quoi l'on parle dans des énoncés de l'examen.

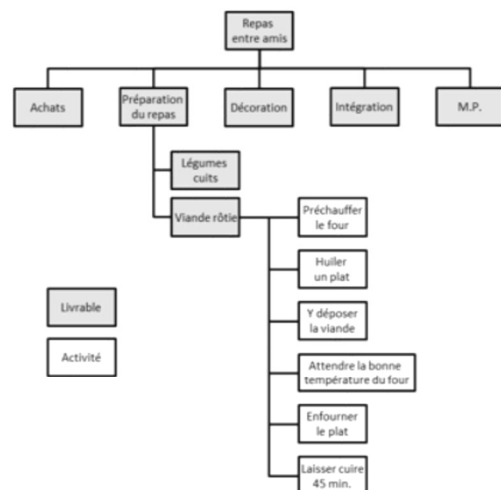


Figure 11: Décomposition d'un lot de travail en activités

Chaque domaine adopte la même structure... (suite)

4 → Une clarification des données d'entrée, des outils et techniques et des données de sortie

Données d'entrée

- Le plan de management du projet
- Les demandes de modifications approuvées

Il existe des modifications qui ne sont pas dans le plan de management du projet au moment où elles sont identifiées : Il s'agit des corrections d'erreurs (ou « rework »). Lors du contrôle du contenu, une erreur a été détectée et doit être corrigée.

- Les facteurs environnementaux de l'entreprise

Ces facteurs couvrent la culture d'entreprise dans la gestion d'équipes de travail (comment les instructions sont communiquées, comment les ressources sont généralement allouées, quelles sont les habitudes de travail, les outils et techniques habituellement utilisés).

- Les actifs organisationnels

Ils regroupent les formulaires et les outils utilisés pour transmettre les instructions. Cela couvre également les procédures déjà établies de traitement des problèmes et conflits ainsi que les données historiques (quels problèmes ont été rencontrés ou quels risques sont apparus dans un projet similaire ?).

Outils et techniques

- Le jugement d'expert

Dans le cadre de l'exécution du projet, le jugement d'expert consiste à utiliser les actifs organisationnels et à guider l'équipe de projet

Chaque domaine adopte la même structure... (suite)

5 → Un accent particulier sur le « comment faire »

Comment

Etape 1 : La référence de base des coûts

Cette référence est établie par période (souvent la période choisie est le mois), en utilisant la SDP pour bien organiser les cumuls et l'échéancier pour répartir les coûts par période.

Etape 2 : Les besoins de trésorerie

La référence de base des coûts, répartie sur un axe de temps est connue sous le nom de courbe en S.

Pour visualiser les besoins de trésorerie, il est possible de décaler la courbe en S en fonction des termes de paiement : Un vendeur peut nécessiter la totalité du paiement en avance, un autre, moitié au début moitié à la livraison, et les coûts RH sont payés à la fin du mois.

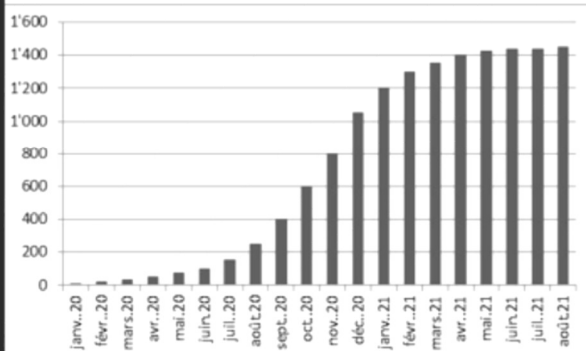


Figure 31: Histogramme des coûts

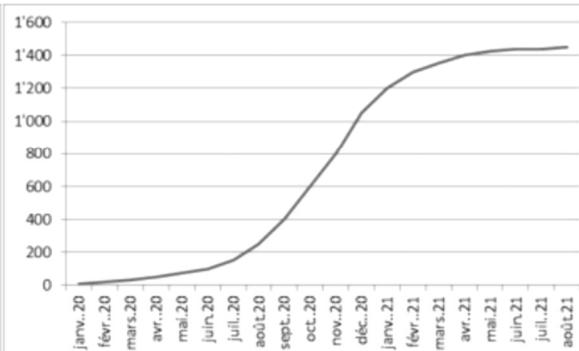


Figure 30: Courbe en S des coûts

Figure 31: Histogramme des coûts

Figure 30: Courbe en S des coûts

Chaque domaine adopte la même structure... (suite)

6 → Une carte de révision, détachable, pour chaque processus

Management des coûts du projet Chap. 7

Carte de révision

Processus 7.3	<u>En bref</u>
Déterminer le budget	Dans ce processus, il est question de cumuler les coûts et la réserve pour aléas, en respectant la SDP, pour les agréger aux niveaux les plus hauts. Cette agrégation est ensuite ventilée dans le temps (par mois par exemple) puis comparée à la capacité de financement.
	<u>Données d'entrée</u>
	Le plan de management des coûts La référence de base du contenu (SDP, dictionnaire de la SDP et énoncé du contenu du projet) Les estimations du coût des activités (avec ou non la réserve pour aléas des activités) La base des estimations (ordre de grandeur, estimation budgétaire ou estimation définitive) L'échéancier du projet (cumul des coûts dans le temps)

L'échéancier du projet (cumul des coûts dans le temps)
budgétaire ou estimation définitive)
L'ordre de grandeur, estimation
pour aléas des activités)
les estimations du coût des activités (avec ou non la réserve
énoncé du contenu du projet)
La référence de base du contenu (SDP, dictionnaire de la SDP, et

Chaque domaine se termine sur des questions représentatives de l'examen CAPM® :



Questions d'examen

NB : Sur ce chapitre, il y a environ 11 questions à l'examen CAPM®.

9.1 : Quelle activité de construction de l'esprit d'équipe se situe à la fin de la planification ou au tout début de l'exécution du projet ?

- A. La réunion de lancement (ou « kick-off »)
- B. La décomposition de la SDP (Structure de Découpage de Projet)
- C. La fête de clôture
- D. La réunion de motivation

9.2 : Quel livrable est utilisé pour construire une matrice RACI des responsabilités ?

- A. L'échéancier du projet
- B. Le diagramme de Pareto
- C. L'affectation du personnel du projet
- D. La liste des activités

- D. La réunion de motivation
- C. L'affectation du personnel du projet
- B. Le diagramme de Pareto
- A. L'échéancier du projet

9.1 : Quelle activité de construction de l'esprit d'équipe se situe à la fin de la planification ou au tout début de l'exécution du projet ?

- A. La réunion de lancement (ou « kick-off »)
- B. La décomposition de la SDP (Structure de Découpage de Projet)
- C. La fête de clôture
- D. La réunion de motivation

La réponse D n'existe pas en tant que telle dans le PMBOK®. La décomposition de la SDP est organisée plutôt au début de la planification et la fête de clôture est une activité de clôture. La réunion de lancement est, selon PMI, la dernière activité de la phase de planification et formalise l'adoption du plan par les parties prenantes et le début de l'exécution.

9.2 : Quel livrable est utilisé pour construire une matrice RACI des responsabilités ?

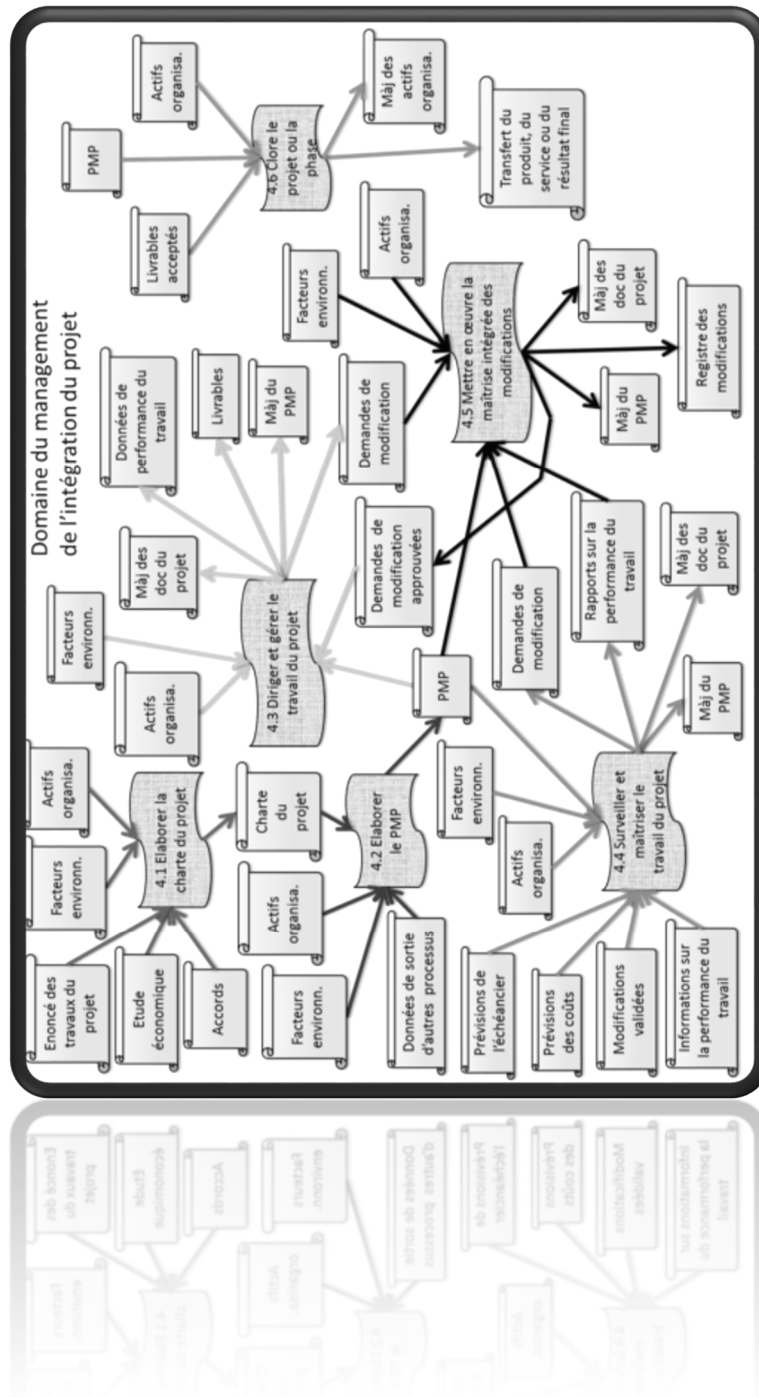
- A. L'échéancier du projet
- B. Le diagramme de Pareto
- C. L'affectation du personnel du projet
- D. La liste des activités

Le diagramme de Pareto est hors sujet. Construire la matrice RACI est une activité de la planification des ressources humaines. L'affectation du personnel n'est donc pas la bonne réponse car c'est un élément de sortie du processus « Constituer l'équipe de projet ». De même, l'échéancier du projet est construit après la planification des ressources humaines. Seule la liste des activités (comprise dans les besoins en ressources nécessaires aux activités) est plausible.

Avec débriefing !

« kick-off ») est plausible.
Seule la liste des activités (comprise dans les besoins en ressources nécessaires aux activités) est plausible.
L'échéancier du projet est construit après la planification des ressources humaines.
L'affectation du personnel n'est donc pas la bonne réponse car c'est un élément de sortie du processus « Constituer l'équipe de projet ».
De même, le diagramme de Pareto est hors sujet.
Construire la matrice RACI est une activité de la planification des ressources humaines.
Seule la liste des activités (comprise dans les besoins en ressources nécessaires aux activités) est plausible.

Un diagramme des processus est établi pour chaque domaine de connaissance couvrant tous les domaines de connaissance du PMBOK® :





Convaincus ?

Rencontrons-nous :

Thierry Labriet PMP & IPMA-B

+41 (0)78 797 8017

thierry.labriet@larobase.ch

Pas convaincus ?

Rencontrons-nous :

Thierry Labriet PMP & IPMA-B

+41 (0)78 797 8017

thierry.labriet@larobase.ch