

## L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RÉELLE DES PROJETS AVEC LA VALEUR RÉALISÉE

Pourquoi les projets informatiques sont rarement des succès? Pourquoi la direction d'une entreprise a-t-elle toujours de la difficulté à obtenir une vision claire de l'avancement des travaux d'un projet? Pourquoi est-il difficile de savoir ce qui se passe avec les coûts d'un projet avant même que le projet soit terminé?

Qui ne s'est pas déjà posé ces questions? Comment pouvons-nous améliorer la situation et mieux suivre nos projets? Cet article ne présente pas une solution miracle mais plutôt une méthode d'analyse des coûts basée sur la valeur réalisée, ceci afin d'aider la direction d'une organisation à mieux gérer ses projets informatiques.

### QU'EST-CE QUE LA VALEUR RÉALISÉE?

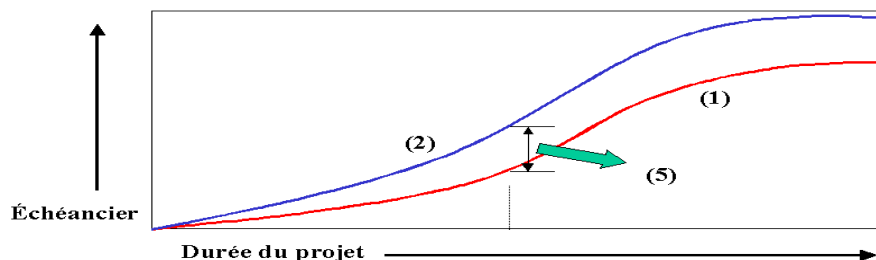
La valeur réalisée a été adoptée en 1960 par le département de la Défense des États-Unis. Elle est un outil très puissant qui évalue rapidement la performance réelle d'un projet en se basant principalement sur une analyse des écarts au niveau des coûts et des échéanciers. Elle peut améliorer, de façon significative, la gestion du projet, en donnant à l'organisation une vision claire de l'avancement des travaux par rapport aux budgets et aux échéanciers. En ayant un suivi adéquat sur ces deux éléments durant toute la durée du projet, l'organisation se dote des moyens nécessaires pour anticiper les problèmes et déterminer des plans d'actions.

Habituellement dans le domaine de l'informatique, l'analyse des coûts dans un projet est effectuée en évaluant les écarts entre les budgets, les coûts dépensés et les coûts à venir sans considérer l'avancement réel dans le projet (Figure 1).

**Tableau 1 – Méthode traditionnelle**

Activité	Budget (1)	À une date donnée			
		Dépensé (2)	À venir (3)	Budget Révisé (4)	Écart (4-1)=(5)
A	5	5	5	10	+5
B	10	10	5	15	+5
C	15	5	5	10	-5
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>+5</b>

Figure 1 - Méthode traditionnelle



Avec l'exemple précédent, nous pouvons dire qu'il y a au total, un écart budgétaire défavorable dans le projet mais le gestionnaire du projet n'est pas en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Sommes-nous en retard sur l'échéancier selon l'avancement du projet?
- Est-ce que le projet dépense plus ou moins que prévu selon l'avancement du projet?

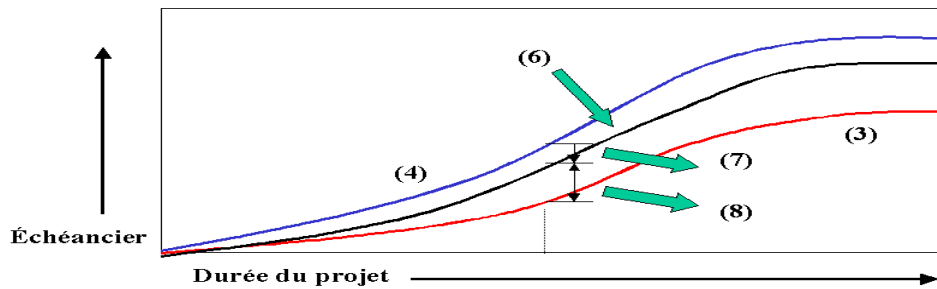
La situation est bien différente avec une approche basée sur la valeur réalisée. À une date donnée, la performance réelle d'un projet est évaluée à partir des éléments suivants : les coûts dépensés, les coûts planifiés et la valeur réalisée.

La valeur réalisée est généralement exprimée en dollars et elle est calculée en multipliant le pourcentage complété du projet par le budget (Figure 2). En réutilisant les données de l'exemple, on peut facilement démontrer, avec cette méthode, la qualité de l'information qui peut être fournie à la direction pour analyser la performance d'un projet.

Tableau 2 – Valeur réalisée

Activité	Budget (1)	À une date donnée						
		% Complété (2)	Planifié (3)	Dépensé (4)	À venir (5)	Valeur réalisée (1x2)=(6)	Variance des coûts (6-4)=(7)	Variance de l'échéancier (6-3)=(8)
A	5	50%	5	5	5	2.5	-2.5	-2.5
B	10	67%	5	10	5	6.7	-3.3	1.7
C	15	50%	5	5	5	7.5	2.5	2.5
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>56%</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>16.7</b>	<b>-3.3</b>	<b>1.7</b>

Figure 2 - Valeur réalisée



Ainsi, si la tendance se poursuit dans le projet, il y a aura probablement un écart défavorable sur les coûts mais le projet va respecter son échéancier.

Si la variance des échéanciers est négative, le projet est en retard tandis qu'une valeur positive indique que le projet est en avance. Si la variance des coûts est négative, le projet dépense plus rapidement que prévu tandis qu'une valeur positive indique que le projet dépense moins que prévu. Ainsi, avec cette information, la direction peut anticiper et prévoir les problèmes tout au long du projet en apportant les correctifs nécessaires pour en assurer son succès.

## COMMENT EFFECTUER LA MISE EN PLACE DE CETTE MÉTHODE

Nous allons vous expliquer brièvement, les étapes à effectuer pour réaliser la mise en place de cette méthode. Plusieurs activités préparatoires sont nécessaires pour obtenir les éléments de base pour le calcul de la valeur réalisée. Elles doivent être réalisées dès le début du projet à la phase de démarrage.

Dans un premier temps, il faut :

- effectuer le découpage du projet en phase ou en biens livrables pour obtenir la structure de fractionnement des travaux (SFT ou planification détaillée);
- identifier les activités du projet. Chaque activité devrait être présente dans la structure de fractionnement du projet;
- déterminer la fréquence de suivi des coûts et le niveau de détail désiré pour analyser la valeur réalisée. Par exemple, doit-on calculer la valeur réalisée pour l'ensemble du projet globalement ou devons-nous la suivre au niveau des grandes phases ou biens livrables du projet;
- évaluer les coûts de chaque activité afin de connaître sa répartition durant toute la durée du projet;
- cumuler les coûts afin d'obtenir la courbe en S et les regrouper sous forme de tableau ou de graphique pour faciliter l'analyse des écarts.

Une fois les étapes précédentes réalisées, le gestionnaire de projet possède toutes les informations de base pour évaluer périodiquement la performance réelle du projet. Mais pour l'obtenir durant son processus de suivi de projet, il se doit d'effectuer les activités suivantes qui sont :

- faire la mise à jour de l'état d'avancement du projet en calculant le pourcentage complété pour chaque activité;
- faire la mise à jour des coûts dépensés à l'aide des feuilles de temps et des factures du projet pour déterminer les coûts qui sont alloués à chaque activité;

- calculer la valeur réalisée en utilisant le pourcentage complété de chaque activité;
- analyser les variances sur les coûts et les échéanciers;
- expliquer les écarts et proposer des mesures correctives pour rétablir la situation;
- évaluer régulièrement le résultat des plan d'actions

## CONCLUSION

Pourquoi cette méthode est-elle peu répandue dans l'industrie de l'informatique? Certains facteurs peuvent l'expliquer. Par exemple, peu de gestionnaires de projet sont actuellement sensibilisés à cette approche et la formation en gestion de projet offerte sur le marché explique rarement les concepts de la valeur réalisée. Il ne faut pas oublier qu'elle représente un changement important et implique une rigueur de gestion dans l'étape de collecte d'information afin d'évaluer le pourcentage d'avancement et les coûts réels d'un projet. De plus, il y a peu de documentation sur le sujet et rares sont les expériences concrètes de l'application d'une telle méthode.

Malgré tout, cette méthode offre à une organisation un outil de gestion très puissant. Elle ne remplace pas les habiletés d'un gestionnaire de projet mais elle peut l'aider à résoudre certaines problématiques en favorisant une approche de gestion proactive plutôt que réactive. Elle fournit surtout une vision claire de l'avancement des travaux et permet d'estimer rapidement les coûts à la fin d'un projet selon le niveau de productivité de l'équipe en place.