



## LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DE PROJET



### Structure de la présentation

1. Planification opérationnelle
2. La planification du contenu du projet
3. Planification des délais
4. Planification des coûts
5. Plan de référence

# 1. Planification Opérationnelle

La Planification opérationnelle est une série de processus itératifs visant à définir :

- le **quoi** (les extrants)
- le **qui** (organisation et RH)
- le **comment** (logique d'exécution)
- le **quand** (calendrier)
- le **combien** (ressources financières)

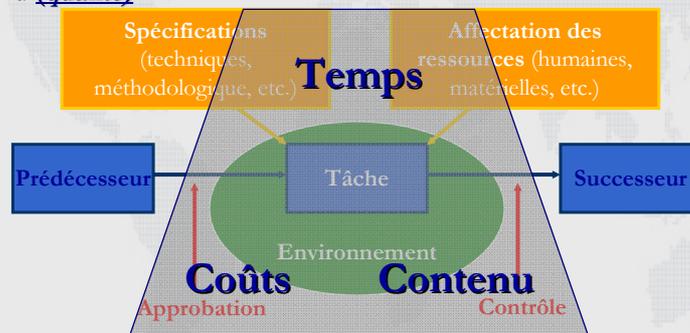


*« Échouer la planification équivaut à planifier l'échec ».*

© IDEA International 2010

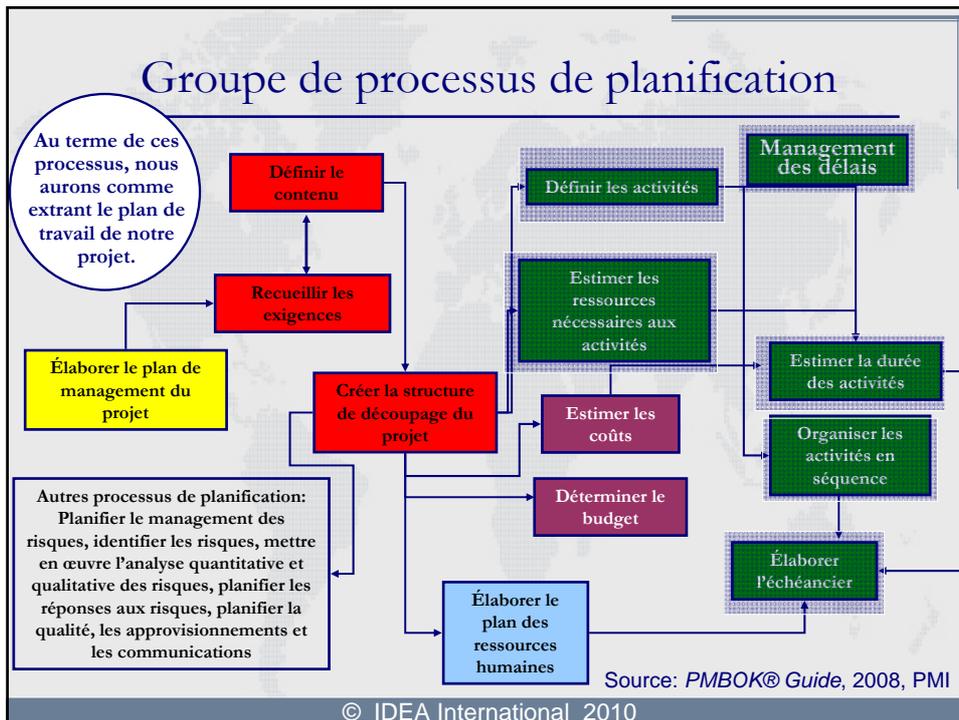
# 1. Planification Opérationnelle

La **tâche** est le point central de la planification opérationnelle. Tout le processus vise à s'assurer que chacune d'entre elles soit réalisée dans les meilleures conditions en accordant une attention particulière aux paramètres de **temps**, de **coûts** et de **contenu (qualité)**.



*une tâche est un événement ou une action qui a un impact direct sur le déroulement du projet*

© IDEA International 2010



## 2. La planification du contenu du projet

© IDEA International 2010

## Le management du contenu du projet

---

Objectif : S'assurer que le projet contient **tout le travail requis, et uniquement celui-ci**, pour assurer la réussite du projet.

Cela signifie **définir** et **maîtriser** ce qui est inclus ou non dans le projet.



© IDEA International 2010

## Le management du contenu du projet

---

### Définitions :

○ **Le contenu du projet**: ensemble du travail à effectuer pour fournir un produit, un service ou un résultat présentant les caractéristiques et les fonctions spécifiées.

*Établi en fonction du plan de projet*

○ **Le contenu du produit** : caractéristiques et fonctions qui font la particularité d'un produit, d'un service ou d'un résultat.

*Établi en fonction des exigences relatives au produit*

Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## La Structure de Découpage du Projet (SDP)

### Définition:

- La SDP est une **décomposition hiérarchique**, orientée vers les **livrables**, du travail à exécuter par l'équipe de projet pour réaliser les **objectifs** du projet et créer les livrables exigés.
- La SDP **organise** et **définit** tout le contenu du projet. Elle subdivise le travail du projet en composantes plus **petites** et plus faciles à maîtriser et à gérer de sorte qu'en descendant d'un niveau dans la SDP, la définition du travail du projet devient plus détaillée.
- Le **travail** planifié contenu dans les composantes de la structure de découpage du projet au **niveau le plus bas**, à savoir les **lots de travail**, peut être porté à l'**échancier**, faire l'objet d'une **estimation de coût**, être surveillé et maîtrisé.
- Les composantes qui constituent la structure de découpage du projet aident les parties prenantes à mieux cerner les livrables du projet.
- Lorsqu'il est **orienté résultats** cet outil facilitera le suivi, notamment au niveau de la production de **rapport de performance**.

© IDEA International 2010

## La Structure de Découpage du Projet (SDP)

### Méthodologie:

1. S'assurer de l'implication du personnel clef;
2. Débuter avec des sessions de *brainstorming* afin de déterminer les principales composantes ou phases;
3. Pour chacune, identifier les livrables;
4. Fractionner chaque livrable en éléments jusqu'à un niveau où l'on puisse identifier les RH, le coût, la durée et les responsabilités.

© IDEA International 2010

## La Structure de Découpage du Projet (SDP)

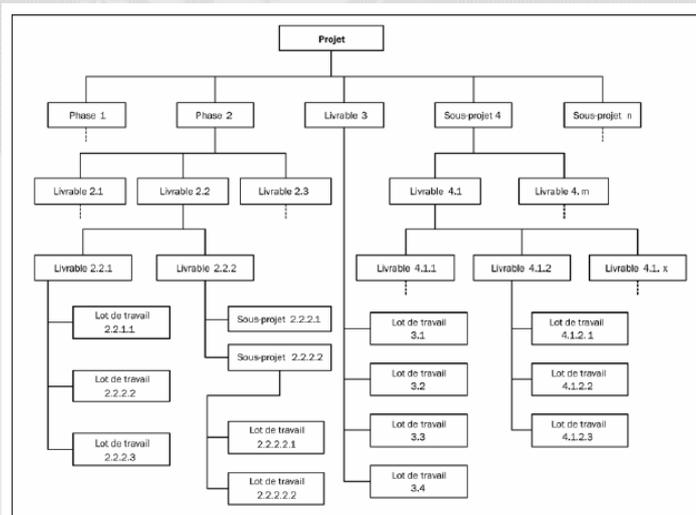
La décomposition du travail total du projet implique généralement les activités suivantes:

- L'identification des livrables et du travail connexe,
- La structure et l'organisation de la structure de découpage du projet,
- La décomposition des niveaux supérieurs de la structure de découpage du projet en composantes détaillées à des niveaux inférieurs,
- L'élaboration et l'attribution de codes d'identification aux composants de la structure de découpage du projet,
- La vérification que le degré de décomposition du travail est nécessaire et suffisant.

© IDEA International 2010

## La Structure de Découpage du Projet (SDP)

Exemple:

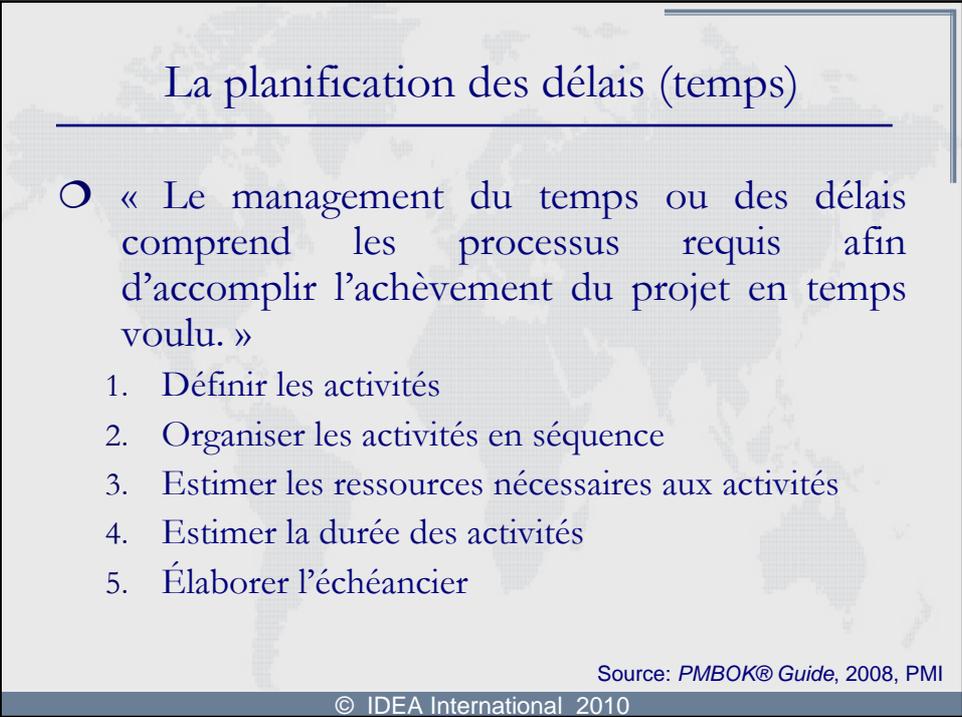


© IDEA International 2010



### 3. La planification des délais (temps)

© IDEA International 2010



### La planification des délais (temps)

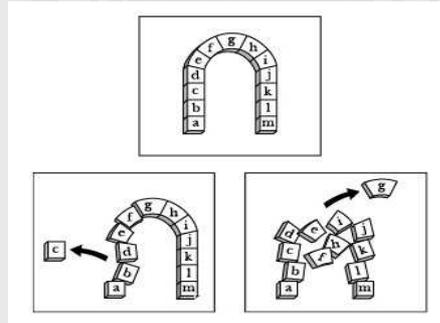
- « Le management du temps ou des délais comprend les processus requis afin d'accomplir l'achèvement du projet en temps voulu. »
  1. Définir les activités
  2. Organiser les activités en séquence
  3. Estimer les ressources nécessaires aux activités
  4. Estimer la durée des activités
  5. Élaborer l'échéancier

Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## Organiser les activités en séquence

« Processus qui consiste à identifier et documenter les relations entre les activités de l'échéancier. »



Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## Notions Importantes

- Les notions de dépendances
- Les types de liens : FD, FF, DD, DF
- Les délais: + 4 jours ou – 2 semaines
- Les marges (gestion des risques)
- Le chemin critique

© IDEA International 2010

## Type de dépendances

○ **Dépendances implicites:** inhérentes à la nature des travaux à exécuter (*hard logic*)

○ **Dépendances discrétionnaires (ou optionnelles):** définies par l'équipe de projet, selon les best practices ou les préférences (*soft logic*)

○ **Dépendances externes:** implique des activités externes au projet (test, autre projet, etc.)

© IDEA International 2010

## Types de liens

**La Méthode du Diagramme de Précédence (PDM)**  
utilise 4 types de liens:

Fin-Début:



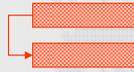
Fin-Fin:



© IDEA International 2010

## Types de liens

Début-Début:



Début-Fin:



**Le lien le plus commun est: Fin-Début.**

© IDEA International 2010

## Techniques d'ordonnancement

**La Méthode des Antécédents, appelée *Precedence Diagramming Method (PDM)* en anglais:**

« Il s'agit d'une technique de diagramme de réseau dans laquelle les activités de l'échéancier sont représentées par des rectangles (ou nœuds). Dans le graphique, les activités de l'échéancier sont reliées par un ou plusieurs liens logiques pour montrer la séquence dans laquelle elles doivent être réalisées. »

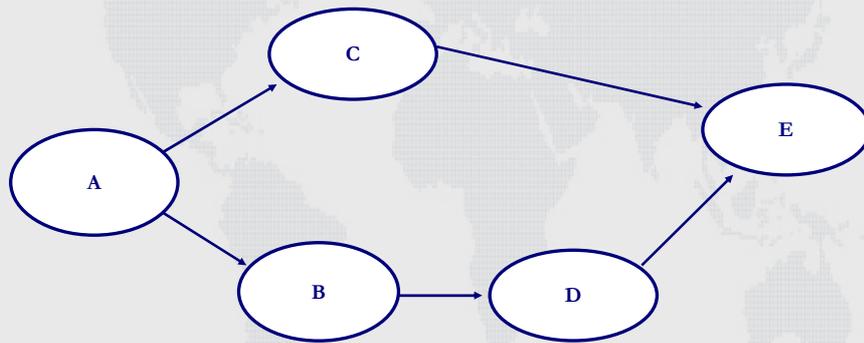
Cette méthode est aussi appelée « *Activity-on-node* » (AON) et c'est la méthode qui est généralement utilisée par les logiciels de gestion de projet.

Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## Techniques d'ordonnancement

### La Méthode des Antécédents : illustration



© IDEA International 2010

## Exercice

**Tâche: Déterminer les dates de début et de fin au plus tôt et au plus tard et identifier le chemin critique.**

**Titre du projet: Mise sur pied d'un centre de services municipal**

Activité	Description	Antécédents
A	Approbation de la demande	Aucun
B	Plans de construction	A
C	Analyse de l'environnement physique	A
D	Vérification de l'accessibilité des services	A
E	Rattachement fonctionnel	B,C
F	Approbation de la commission	B,C, D
G	Attente pour la construction	F
H	Affectation des locaux	E,G

© IDEA International 2010

## Estimer les ressources nécessaires aux activités

---

« Processus qui consiste à estimer le profil et le nombre de personnes, le type et la quantité de matériels, d'équipements ou de fournitures nécessaires à l'accomplissement de chaque activité.»



Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## Rapport entre ressources et coûts

---

- Le processus « Estimer les ressources » est coordonné étroitement avec le processus « Estimer les coûts ».
- On peut utiliser diverses approches pour estimer les ressources nécessaires pour une activité donnée:
  - Jugement d'expert (ce que l'expérience a donné);
  - Analyse des alternatives (Fabriquer, acheter, louer, soustraiter);
  - Données d'estimation publiées (taux de production);
  - Logiciels de gestion de projet;
  - Estimation ascendante (*bottom-up*): en désagréant une tâche en sous-tâches et en estimant les ressources afférentes.

© IDEA International 2010

## Estimer la durée des activités

«Processus qui consiste à estimer le nombre de périodes de travail requises pour achever les activités individuelles avec les ressources estimées.»



Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## Méthodologie

○ **Estimation par analogie:** « Technique d'estimation basée sur les valeurs des paramètres d'une activité antérieure similaire telle que le contenu, le coût, le budget, la durée ou des mesures en rapport à cette activité comme la dimension, le poids, la complexité afin d'estimer le même paramètre ou la mesure pour une activité future. » Cette méthode utilise principalement:

- L'information historique
- Le jugement d'expert

○ **Estimation ascendante (*Bottom-up*):** «Méthode d'estimation d'une composante du travail. Ce travail est décomposé de manière plus détaillée. On estime ensuite comment satisfaire aux exigences de chacun des travaux plus détaillés à des niveaux inférieurs, et ces estimations sont cumulées pour obtenir le total de chaque composante du travail. »

Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## Élaborer l'échéancier

« Processus qui consiste à élaborer l'échéancier du projet à partir de l'analyse des séquences d'activités, des durées, des besoins en ressources et des contraintes de l'échéancier. »



Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

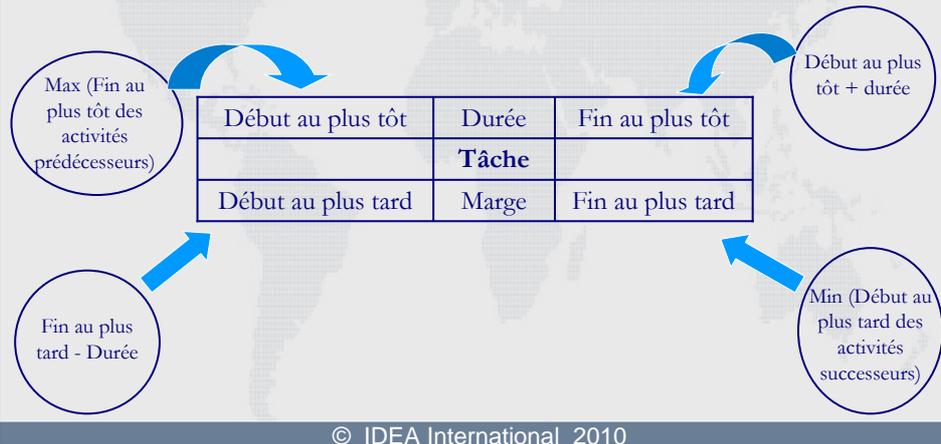
## Méthode du chemin critique (*Critical Path Method - CPM*)

- Le chemin critique est la série de tâches qui doivent être réalisées sans retard pour ne pas modifier la durée du projet.
- La première étape consiste à déterminer la durée de chaque tâche. Puis, en suivant le réseau, on cumule les durées de chaque tâche pour déterminer les **débuts au plus tôt** et les **fins au plus tôt**.
- Ce processus est appelé le **passage en avant** ou « *forward pass* ». Il permet de déterminer la **durée optimale** du projet.
- Les tâches possédant une date au plus tôt égale à leur date au plus tard (tâche sans marge) font partie du chemin critique.

© IDEA International 2010

## Méthode du chemin critique (suite)

À chaque tâche on associe donc quatre dates calculées et 2 marges. On obtient celles-ci en considérant les dépendances liées à chaque tâche.



## Marge libre

- La marge libre correspond à la plage de temps dans laquelle peut se déplacer librement la tâche sans modifier aucune des dates de début au plus tôt des tâches immédiatement postérieures.
- La marge libre d'une activité est toujours inférieure (tout au plus égale) à la marge totale.
- L'intérêt de la marge libre est grand lorsque l'exécution des activités relève de responsabilités différentes ; en effet, elle représente la latitude dont dispose le responsable d'une activité pour ne pas affecter le plan de travail des autres responsables.

## Marge totale

---

- Elle est égale à la différence entre la date de fin au plus tard et la date de fin au plus tôt (ou entre la date de début au plus tard et la date de début au plus tôt) d'une même tâche. C'est la plage de temps maximum dans laquelle peut se déplacer la tâche sans modifier la date de terminaison du projet.
- Les tâches critiques ont, par conséquent, une marge totale égale à zéro.

© IDEA International 2010

## Méthode du chemin critique

---

Ce que permet l'identification du chemin critique:

- Assigner les activités critiques et celles qui sont le plus susceptibles de le devenir aux meilleurs membres de l'équipe;
- Consacrer les ressources financières destinées à la réduction des risques à l'exécution des tâches critiques;
- Garder un contact étroit avec les employés chargés d'activités critiques;
- Décider de prêter ou non des ressources à d'autres gestionnaires selon qu'elles travaillent sur des tâches critiques ou non;
- Cibler les tâches qu'il faut accélérer pour réduire la durée totale du projet.

Source: Gray, Larson, *Management de Projet*, 2007.

© IDEA International 2010

## Exercice 1 (suite)

**Tâche: Déterminer les dates de début et de fin au plus tôt et au plus tard et identifier le chemin critique.**

**Titre du projet: Mise sur pied d'un centre de services municipal**

Activité	Description	Antécédents	Durée de l'activité
A	Approbation de la demande	Aucun	5
B	Plans de construction	A	15
C	Analyse de l'environnement physique	A	10
D	Vérification de l'accessibilité des services	A	5
E	Rattachement fonctionnel	B,C	15
F	Approbation de la commission	B,C, D	10
G	Attente pour la construction	F	170
H	Affectation des locaux	E,G	35

© IDEA International 2010

## Planification des délais

### ASSIGNATION ET NIVELLEMENT DES RESSOURCES

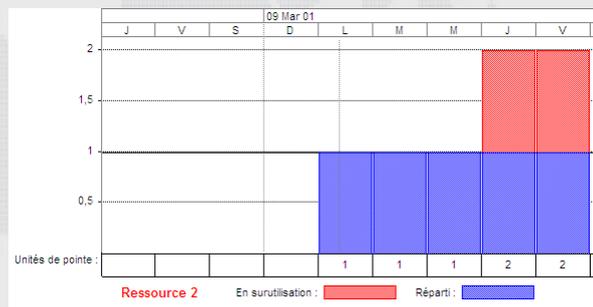
© IDEA International 2010



## Exemple de suraffectation sur Ms Project

Par contre, il y a suraffectation de la ressource de type 2 lorsque commence l'activité C.

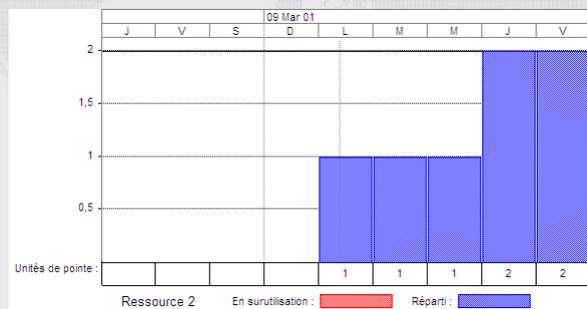
N°	Nom de la tâche	09 Mar 01							09 Mar 08						
		J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
1	A														
2	B														
3	C														



© IDEA International 2010

## Exemple de suraffectation sur Ms Project

Si on choisi plutôt d'ajouter une deuxième ressource de type 2, on obtiendra le graphique suivant pour les ressources de type 2:



© IDEA International 2010

## 4. Planification des coûts

---

© IDEA International 2010

## Planification des coûts

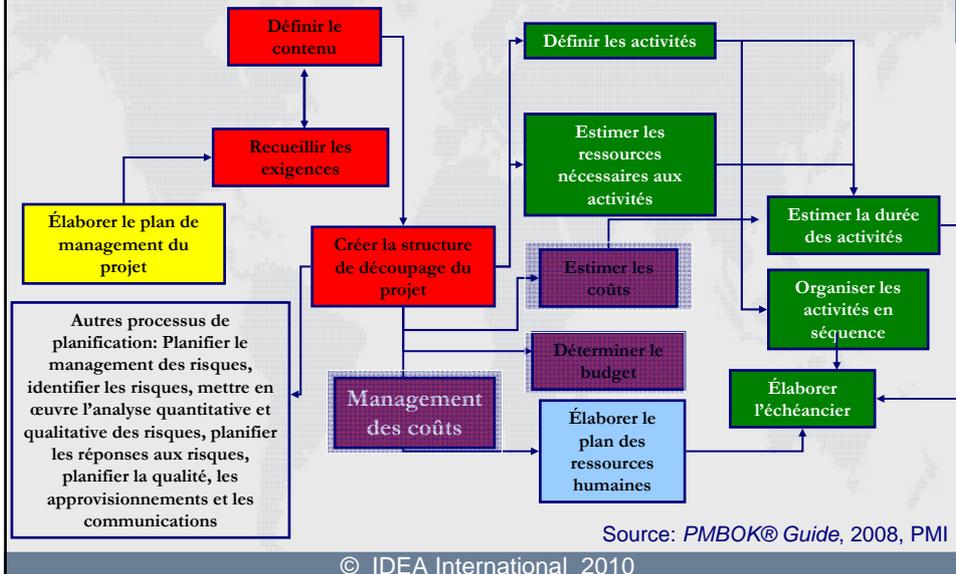
---

« La planification des coûts du projet comprend les processus relatifs à l'estimation, à l'établissement du budget de façon que le projet soit achevé en restant dans le cadre du budget approuvé. »

Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## Groupe de processus de planification



## Estimer les coûts

« Processus qui consiste à estimer les ressources monétaires nécessaires à l'accomplissement des activités du projet. »

Le coût des activités est estimé pour toutes les ressources qui seront imputées au projet:

- Ressources humaines;
- Ressources matérielles;
- Équipement.

Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

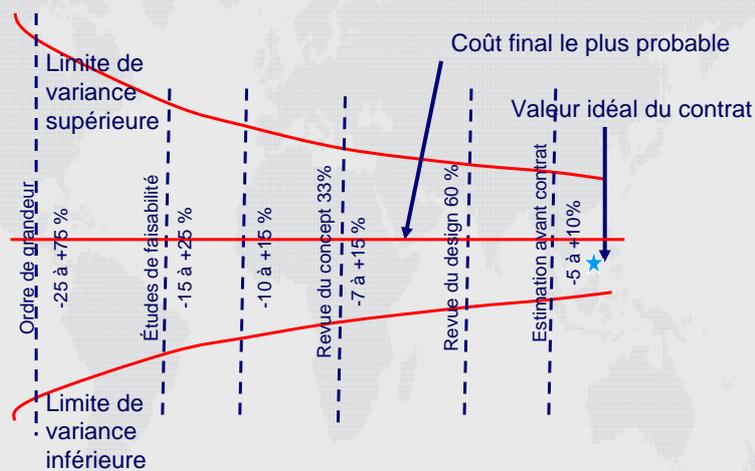
## Approche d'estimation des coûts

Attention: Le coût estimé est un coût probable!

- Plus le projet progresse au long de son cycle de vie, plus la précision d'une estimation augmente.
- Par exemple, un projet en phase de démarrage peut avoir une estimation grossière de type « ordre de grandeur » dans une plage de -50 % à +100 %. Par la suite, plus d'informations étant connues, les estimations peuvent se préciser avec une plage de -10 % à +15 %.

© IDEA International 2010

## Trompette d'estimation des coûts



© IDEA International 2010

## Méthodologie

○ **Estimation par analogie:** « Technique d'estimation basée sur les valeurs des paramètres d'une activité antérieure similaire telle que le contenu, le coût, le budget, la durée ou des mesures en rapport à cette activité comme la dimension, le poids, la complexité afin d'estimer le même paramètre ou la mesure pour une activité future. » Cette méthode utilise principalement:

- L'information historique
- Le jugement d'expert

○ **Estimation ascendante (Bottom-up):** « Méthode d'estimation d'une composante du travail. Ce travail est décomposé de manière plus détaillée. On estime ensuite comment satisfaire aux exigences de chacun des travaux plus détaillés à des niveaux inférieurs, et ces estimations sont cumulées pour obtenir le total de chaque composante du travail. »

Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## Méthodologie (suite)

Quand devrait-on privilégier une méthode plutôt qu'une autre?

Conditions	Estimation par analogie	Estimation ascendante
Prise de décision stratégique	X	
Importance du coût et de la durée		X
Incertitude élevée	X	
Projet de petite envergure à l'interne	X	
Contrat à prix fixe		X
Demande de renseignements détaillés formulée par le client		X
Contenu variable	X	

Source: Gray, Larson, *Management de Projet*, 2007.

© IDEA International 2010

## Méthodologie (suite)

---

Principalement trois types d'estimation:

**1-L'Estimation "Ordre-de-Grandeur"** : souvent appelé estimation réfléchiée (*educated guess* ou "*guess-timaté*"), le niveau de précision est de -25 à +75%. La technique est "**top-down**". Utilisée comme **estimation préliminaire** que l'on met généralement dans la Fiche (Charte) de projet.

© IDEA International 2010

## Méthodologie (Suite)

---

**2- Estimation Budget** : Précision de -10 à +20%. Seulement possible lorsque l'envergure du projet est finale (et bien définie). Mélange de "**top-down**" et "**bottom-up**".

**3- Estimation finale**: aussi appelée "pré-contrat", (entre -5 et +10%). Elle se base sur une définition finale des tâches à exécuter (activités, durées, ressources, etc.). C'est la méthode la plus précise.

© IDEA International 2010

## Méthodologie (suite)

---

**En gestion de projet, les coûts suivants doivent être déterminés:**

- **Coûts variables:** ils varient avec la durée.
  - Taux pour RH (par heure, jour, semaine, etc.)
  - Le coût de location pour l'équipement ou le matériel (i.e. le coût par heure, jour...etc.)
- **Coûts fixes:** ils ne changeront pas avec la durée du projet ou du programme.
  - Achat d'équipement
  - Certains contrats

© IDEA International 2010

## Méthodologie (suite)

---

**Parmi les autres coûts devant être pris en considération, on retrouve:**

- **Coûts de gestion:** mélange de coûts variables et de coûts fixes, généralement assignés à des tâches récapitulatives.
- **Coûts *overhead*** : contribuent au projet mais ne pouvant être assignés à une tâche particulière (souvent un pourcentage).
- **Réserves:** Proviennent de la gestion des risques.

© IDEA International 2010

## Méthodologie (suite)

---

On classifie généralement les coûts selon un code comptable qui peut soit:

- Être basé sur la SDP (WBS) ou,
- Être basé sur la nomenclature nationale.

© IDEA International 2010

## Déterminer le budget

---

« Processus qui consiste à cumuler les coûts estimés de chaque activité ou ensemble de travaux de façon à établir une référence de base de performance des coûts approuvée. »

La détermination du budget consiste donc à reprendre tous les coûts, à les additionner selon les différentes composantes puis à les répartir sur la durée du mandat.

Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## Les coûts planifiés (de référence)

- **Coûts planifiés ou Valeur planifiée:** « Budget autorisé et affecté au travail planifié pour une activité de l'échéancier ou une composante de la structure de découpage du projet. Également nommé Coût budgété du travail planifié (CBTP). » C'est la référence et la base de comparaison pour le suivi des coûts.
- Il est développé en additionnant tous les coûts selon les périodes choisies et présenté de diverses façons selon les besoins:
  - Tableau présentant les flux monétaires (*cash flow*);
  - Histogrammes;
  - Courbes en S.

Source: *PMBOK® Guide*, 2008, PMI

© IDEA International 2010

## Les coûts planifiés

N°	Nom de la tâche	Coût fixe	Coût total	Référence
0	<b>Pavillon</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>22 672,00 \$</b>	<b>22 672,00 \$</b>
1	<b>1 Gestion de projet et conception</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>1 200,00 \$</b>	<b>1 200,00 \$</b>
2	1.1 Préparer les plans	0,00 \$	1 200,00 \$	1 200,00 \$
3	1.2 Approbation	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
4	1.3 Conduire une visite de contrôle	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
5	1.4 Acceptation du travail	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
6	<b>2 Construction</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>12 160,00 \$</b>	<b>12 160,00 \$</b>
7	<b>2.1 Structure</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>9 360,00 \$</b>	<b>9 360,00 \$</b>
8	2.1.1 Préparer les fondations	0,00 \$	2 400,00 \$	2 400,00 \$
9	2.1.2 Construire le plancher	0,00 \$	1 200,00 \$	1 200,00 \$
10	2.1.3 Construire les escaliers	0,00 \$	2 640,00 \$	2 640,00 \$
11	2.1.4 Préparer la structure	0,00 \$	2 000,00 \$	2 000,00 \$
12	2.1.5 Finalisation	0,00 \$	1 120,00 \$	1 120,00 \$
13	<b>2.2 Toiture</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>2 800,00 \$</b>	<b>2 800,00 \$</b>
14	2.2.1 Préparer la structure du toit	0,00 \$	1 600,00 \$	1 600,00 \$
15	2.2.2 Appliquer l'enduit de toit	0,00 \$	1 200,00 \$	1 200,00 \$
16	<b>3 Aménagement extérieur</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>9 312,00 \$</b>	<b>9 312,00 \$</b>
17	<b>3.1 Gazon</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>6 624,00 \$</b>	<b>6 624,00 \$</b>
18	3.1.1 Préparer le système de drainage	0,00 \$	2 400,00 \$	2 400,00 \$
19	3.1.2 Planter le gazon	0,00 \$	4 224,00 \$	4 224,00 \$
20	<b>3.2 Aménagement paysager</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>2 688,00 \$</b>	<b>2 688,00 \$</b>
21	3.2.1 Planter les fleurs	0,00 \$	1 344,00 \$	1 344,00 \$
22	3.2.2 Planter les arbres	0,00 \$	1 344,00 \$	1 344,00 \$

© IDEA International 2010

## Déterminer le budget: Coût totaux, agrégations par composantes, tâches, origine de fonds, etc.

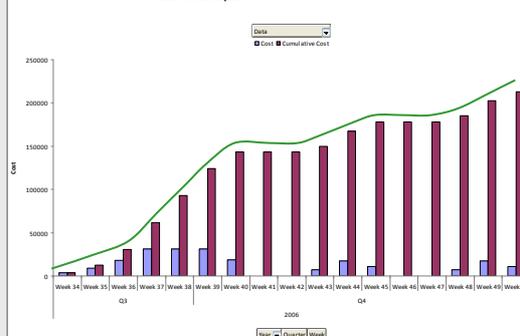
N°	Nom de la tâche	Durée	Coût fixe	Coût - Nationa	Coût - Internationa	Coût total	2006								
							Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Jul		
1	PROJET D'APPUI A LA DGP	783 jours	175 600,00	1 887 000,00	1 625 268,00	3 687 868,00									
2	Composante 1: Appui à la DGP et aux ministères concernés pour les CDS-MT et le suivi-évaluation	735 jours	72 000,00	102 000,00	750 830,00	852 830,00									
3	Appui à la planification opérationnelle dans les structures concernées	710 jours	0,00	0,00	407 970,00	437 970,00									
4	Appui au processus CDMT et CDS-MT	710 jours	0,00	0,00	407 970,00	407 970,00									
14	Ateliers de sensibilisation (Gvt et politique) – GAR	530 jours	0,00	30 000,00	0,00	30 000,00									
15	Ateliers de sensibilisation (Gvt et politique) – GAR 1	7 jours	10 000,00	10 000,00	0,00	10 000,00									
16	Ateliers de sensibilisation (Gvt et politique) – GAR 3	7 jours	10 000,00	10 000,00	0,00	10 000,00									
17	Ateliers de sensibilisation (Gvt et politique) – GAR 5	7 jours	10 000,00	10 000,00	0,00	10 000,00									
18	Implantation des outils de suivi-évaluation	710 jours	0,00	0,00	342 860,00	342 860,00									
19	Définition et suivi des indicateurs de performance relatif à la croissance et à la réduction de pauvreté	30 jours	25 550,00	0,00	25 550,00	25 550,00									
20	Appui au Suivi d'exécution des programmes et des projets de la SCRIP	670 jours	0,00	0,00	271 980,00	271 980,00									
27	Guide de préparation des rapports de performance	21 jours	45 330,00	0,00	45 330,00	45 330,00									
28	Coordination du cycle annuel de revue de l'avancement de la SCRIP (rapport de performance)	629 jours	0,00	0,00	0,00	0,00									
32	Diffusion des Résultats du Rapport de Performance	527 jours	0,00	0,00	0,00	0,00									
36	Composante 2: Appui à la mise en place du Système d'Information	363 jours	0,00	250 000,00	196 265,00	446 265,00									
37	Mise en place du système d'information pour le suivi-évaluation de la SCRIP	363 jours	0,00	0,00	0,00	446 265,00									
38	Finaliser le choix de l'architecture technique du système d'information pour le suivi-évaluation du DECRP	21 jours	25 500,00	0,00	25 500,00	25 500,00									
39	Acheter un serveur et des équipements informatiques liés à installer la SDMP à la DGP	7 jours	0,00	0,00	0,00	0,00									
40	Réception du matériel	0 jour	250 000,00	250 000,00	0,00	250 000,00									

© IDEA International 2010

## Histogramme et Courbe en S.

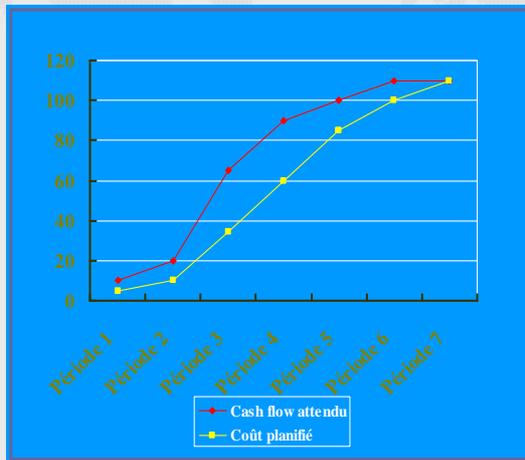
ID	Task Name	Total Cost	Variance	Actual	2006 Qtr 4					2007 Qtr 1
					August	September	October	November	December	January
1	Formation et appui à la GAR	000,00 Eur	000,00 Eur	0,00 Eur						
2	Formations	000,00 Eur	000,00 Eur	0,00 Eur						
3	Atelier de sensibilisation à la GAR	000,00 Eur	000,00 Eur	0,00 Eur						
4	Atelier de formation sur la planification	500,00 Eur	500,00 Eur	0,00 Eur						
5	Atelier de formation sur la planification	500,00 Eur	500,00 Eur	0,00 Eur						
6	Appui à l'implantation	000,00 Eur	000,00 Eur	0,00 Eur						
7	Mission 1	000,00 Eur	000,00 Eur	0,00 Eur						
8	Mission 2	000,00 Eur	000,00 Eur	0,00 Eur						

Cash Flow Report



© IDEA International 2010

## La courbe en S



La courbe en S permet de suivre les coûts d'un projet à chaque étape et de contrôler les éventuelles dérives à un instant. On compare le coût réel au coût planifié.

© IDEA International 2010

## 5. Plan de référence

© IDEA International 2010

## Plan de référence

**Plan de référence (d'actions, de base) de programme ou de projet :** Un document formel, en général **approuvé**, utilisé pour la gestion et le contrôle de l'exécution. On y retrouve minimalement:

- une définition de l'envergure (Cadre Logique);
- une structure de décomposition des extraits et des travaux (WBS);
- la structure organisationnelle de l'institution (OBS);
- la description des besoins en ressources;
- la description des méthodes d'acquisition des ressources;
- un plan de travail (plan d'actions);
- un budget de référence;
- une description des contraintes et des risques (suppositions critiques);
- un plan de gestion et de communication (pour gérer les changements);
- un plan de suivi.

© IDEA International 2010

Merci !

© IDEA International 2010