



## ESTIMATIONS DES COÛTS DE PROJETS – SIMPLE MAIS SANS PARDON

*par Jean-François Desroches*

Avant de procéder à une estimation, il est essentiel de choisir la solution à implanter et en déterminer les grandes composantes : progiciels, processus, changements organisationnels, acquisitions de matériel, infrastructures, intégrations.

Il faudra par la suite sélectionner quels livrables seront produits par le projet. Il est prudent de découper un projet en livrables ne s'étirant pas sur une trop longue période de temps, car il est plus difficile d'estimer un grand bloc de travail que plusieurs petits ; cela facilitera également la planification du projet et son suivi.

Pour chacun des livrables sélectionnés, on doit déterminer le ou les inducteurs de coûts ayant le plus d'impact et y associer les métriques d'effort pertinentes. Il faut bien comprendre quels types de ressources seront requises pour la réalisation de chacun des livrables et quelles portions des efforts estimés seront réalisées par chacun des types de ressources ; on devra également s'informer des taux horaires de chacune des ressources.

Il est préférable de ne pas s'y prendre à la dernière minute pour préparer une estimation et de ne pas le faire seul ; obtenez la participation d'experts pour chacune des composantes de la solution à estimer, idéalement des experts qui feront partie de l'équipe de projet. Les équipes de projet s'en tiennent à une estimation lorsqu'elles ont participé à sa préparation et ont moins tendance à douter du réalisme de l'estimation.

Pour ce qui est de la contingence à appliquer, il est souhaitable de ne pas utiliser un pourcentage unique pour l'ensemble des éléments inclus dans l'estimation, il est préférable d'assigner des pourcentages propres à chacune des composantes de l'estimation, et ce, en fonction des risques individuels des composantes.

La crédibilité d'une estimation tient autant dans sa précision et son exactitude que dans le consensus qui doit se bâtir entre les membres du groupe d'experts qui l'ont préparée et le promoteur du projet. Ce consensus est l'une des bases de l'engagement entre l'équipe de projet et son promoteur ; dans le contexte d'un projet impliquant des tiers, le consensus atteint jette les bases de l'entente contractuelle.

Il arrive souvent qu'une estimation soit plus élevée que ce qui était attendu. Dans ce cas, ne vous hâtez pas à réduire votre estimation parce que le montant total vous semble trop haut ou parce qu'il ne convient pas à tous ; si vous avez fait vos calculs rigoureusement et que vous avez confiance en votre approche, soutenez votre estimation devant la critique, quitte à ce que

la portée du projet soit réduite ou que l'approche soit modifiée, ou encore que le projet s'étale sur une plus longue période de temps.

La validation d'une estimation peut se faire en le comparant à d'autres qui sont préparées de façon indépendante. Si cela est possible, faites préparer simultanément plus d'une estimation pour votre projet par des équipes indépendantes. Vous pouvez également comparer votre estimation aux coûts réels d'un autre projet similaire au vôtre et qui a été complété avec succès.

Après cette analyse, il vous sera possible de connaître les écarts entre les estimations et d'apporter les corrections nécessaires. Il est donc important de conserver l'historique des coûts de projets antérieurs, afin de pouvoir utiliser cette information dans la préparation et la validation de nouvelles estimations.

Vos estimations doivent être préparées et documentées avec suffisamment de détails pour pouvoir gérer efficacement d'éventuelles demandes de changement ; il sera plus facile d'évaluer l'impact d'un changement de portée si les hypothèses appuyant vos estimations sont clairement énoncées. Une estimation détaillée sur le plan des livrables la constituant rend également la préparation du plan de projet plus aisée.

En résumé, il est relativement facile de préparer de bonnes estimations. Les sous-estimations sont extrêmement néfastes ; il est donc justifiable de consacrer le temps requis et d'investir des efforts significatifs afin de préparer des estimations de qualité.

*Jean-François Desroches est directeur de programme chez PlanAxiom Solutions.*

*On peut le joindre à [jean-francois.desroches@planaxion.com](mailto:jean-francois.desroches@planaxion.com).*