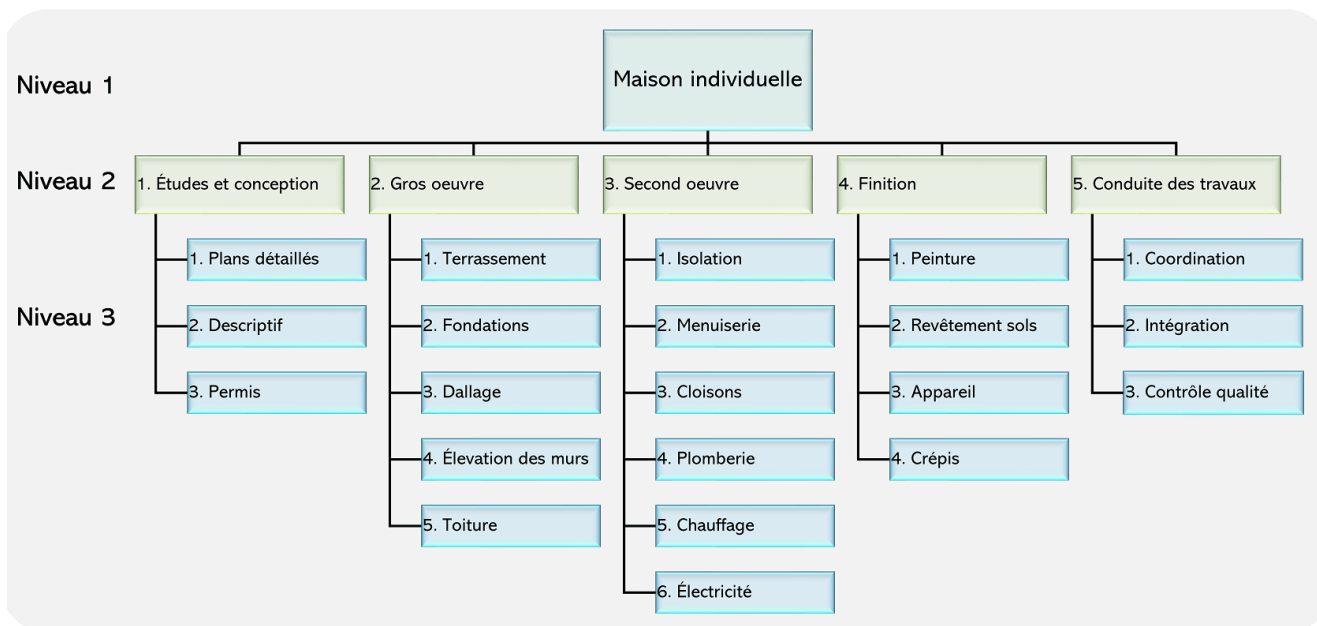


LA GESTION DE PROJETS DANS MAESTRO*

La plupart des systèmes de gestion intégrée (SIG ou ERP en anglais) sont à la base des systèmes comptables effectuant indirectement de la gestion de projet. L'approche généralement utilisée est la segmentation des comptes de grand livre en fonction de chaque projet. Cette approche, bien que facile à comprendre pour les gens familiers avec la comptabilité, va à l'encontre des approches généralement reconnues en gestion de projets. Dès ses débuts, Maestro Technologies a plutôt décidé de baser le développement de son logiciel sur la gestion de projets et de transférer automatiquement les transactions générées dans une structure financière reconnue. Au fil des ans, cette approche a évolué et permet désormais une gestion financière complète associée à la gestion de projets. Cette dernière est d'ailleurs basée sur une structure de découpage de projet, le *Work Breakdown Structure* (WBS)¹.

L'utilisation d'un système de gestion intégré tel que **maestro*** présente nombre d'avantages. Outre l'information qui est disponible en temps réel, les intervenants d'une organisation travaillent avec un seul système, quelque soient leurs rôles. Toutes les informations sont regroupées et disponibles au besoin.

¹ Traduite en français par Organigramme des tâches (OT) ou Organigramme technique de projet (OTP), ce principe propose une méthode opérationnelle qui consiste à organiser un projet en le subdivisant en unités gérables. Les projets sont ainsi décomposés en sous-ensembles ordonnés, soit des sous-projets, des tâches ou des composantes, organisés sous forme d'arborescence et représentant des livrables ou des tâches à mener. Cette méthode, inspirée des pratiques de la NASA, a pour avantage de simplifier les projets en les réduisant en parties plus facilement appréhendables. L'un des principes fondamentaux de cette approche est que la totalité des travaux nécessaires à chaque décomposition correspond à l'intégralité du travail nécessaire pour l'élément décomposé.



Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Organigramme_des_t%C3%A2ches_du_projet, le 21 janvier 2020



Qu'est-ce qu'un système de gestion intégré?

Par système de gestion intégré, on entend un système permettant de gérer et de suivre au quotidien les données financières ET opérationnelles d'une entreprise. Ce type de système, entre autres, diminue le volume d'entrées à effectuer ainsi que le risque d'erreurs; les utilisateurs n'ont pas à transférer l'information d'un système à un autre.

Ainsi donc, **maestro*** est composé de modules consacrés à la gestion des données financières, de modules voués à la gestion des données opérationnelles et enfin, de modules dits intermédiaires, dédiés à faire le pont entre les données financières et opérationnelles. Le partage des données et des informations sera systématiquement effectué entre, par exemple, les réquisitions de matériel (volet opérationnel de **maestro***), la gestion d'inventaire (volet intermédiaire de **maestro***) et enfin, la gestion comptable de l'inventaire (volet financier de **maestro***). On appelle **transférer** l'action de pousser l'information d'une option ou d'un module à un autre, par le biais d'une transaction.

SOMMAIRE

- [Une approche par projets](#)
 - [Nature des projets dans **maestro***](#)
- [Structure **PAG** \(projet - activité - groupe\)](#)
 - [Les activités](#)
 - [Les groupes](#)
 - [Exemple de **PAG** dans **maestro***](#)
 - [Notions de phases, divisions et sections](#)
 - [Notions de types, catégories et départements de projet](#)
 - [Les projets maîtres et sous-projets](#)
- [Uniformisation des structures de projet](#)
- [Création de gabarits de projet](#)
- [PAG et comptes de grand livre](#)
- [À retenir](#)
- [Pistes de réflexion quant à la gestion des projets dans **maestro***](#)

UNE APPROCHE PAR PROJETS

Dans **maestro***, est considérée comme un projet toute chose ou entité pour laquelle on souhaite établir un budget et/ou effectuer le suivi des revenus et des coûts. Les transactions créées et générées dans le progiciel se rapportent donc toujours à un projet. Celui-ci peut être de toute nature : construction, activité, aménagement, etc. L'administration, à laquelle sont associés des coûts de maintenance d'un édifice ou du siège social, par exemple, constitue également un projet.

On doit donc voir un « projet » **maestro*** comme un centre de revenus et coûts, soit un concept beaucoup plus général qu'un concept limité aux projets de construction.



Comme **maestro*** utilise des projets pour l'entrée de l'ensemble des transactions financières, il s'avérera alors nécessaire de créer au moins un projet qui représentera l'ensemble des comptes du bilan.

Ainsi, outre les projets spécifiques aux activités et aux actifs d'une entreprise, toute compagnie doit, de base, avoir un projet "bilan", un projet "résultats" et un projet "administration".

Nature des projets dans maestro*

Tel que mentionné précédemment, la notion de projets, dans **maestro***, est très large. On peut retrouver dans les projets **maestro*** des projets associés aux entités suivantes :

- Événement, unité d'affaires ou projet nécessitant un suivi serré des revenus et dépenses (construction et autres);
- Frais administratifs (coûts de gestion, maintenance de bâtiments, maintenance d'équipement, maintenance d'actifs, etc.);
- Centre de profit interne ou département (gestion des outils et locations internes, gestion départementale, département d'ingénierie, etc.);
- Bilan (soit l'ensemble des comptes non reliés aux revenus et dépenses).
- État des résultats (soit l'ensemble des comptes reliés aux revenus et dépenses).

STRUCTURE PAG (PROJET - ACTIVITÉ - GROUPE)

La structure des projets dans **maestro*** permet une très grande flexibilité et diversité dans le suivi des revenus et coûts. Comme celle-ci n'est soumise à aucune contrainte financière, il est possible de faire varier la structure des projets d'un projet à l'autre.

À la notion de projet s'ajoutent les notions d'activités et de groupes, permettant de ventiler les revenus et les coûts des projets. En effet, dans **maestro***, les utilisateurs ne réalisent pas d'écritures comptables en inscrivant les numéros de comptes de grand livre. Lors de l'entrée d'une transaction, ils identifient et sélectionnent le projet, l'activité et le groupe. **Maestro*** se charge de réaliser l'écriture comptable correspondant aux sélections

de l'utilisateur. De plus, l'utilisation de cette nomenclature/structure diminue le nombre de comptes de grand-livre à créer puisqu'il est possible de visualiser les revenus et les dépenses de tous les niveaux de détail.



Plus les projets sont variés, plus il peut être complexe de gérer l'entrée des transactions. Il est donc important, au départ, de définir le niveau de détails souhaité de la structure des projets, en gardant en tête les besoins réels en terme de suivi de coûts. De plus, il est possible d'obtenir des données très détaillées, concernant les projets, sans qu'il ne soit nécessaire de créer plusieurs comptes de grand-livre.

Les spécialistes en implantation accompagnent tous les nouveaux clients pour développer une structure de projets correspondant à leurs besoins d'affaires et réalités.

Les activités

Chaque projet peut comporter un nombre illimité d'activités, qui viennent détailler ledit projet.

Pour un projet qui constitue un chantier de construction, par exemple, on pourrait créer les activités suivantes :

- Fondations
- Dalles sur sol
- Excavation - sous-sol de bâtiments
- Murs de sous-sol
- Planchers
- Toiture
- Murs extérieurs
- Fenêtres extérieures
- Portes extérieures
- Couvertures
- Ouvertures en toiture
- Etc.

Pour un projet qui consiste, par exemple, en un équipement (tel un véhicule d'entreprise par exemple), on pourrait créer les activités suivantes :

- Essence
- Entretien et réparations
- Assurances
- Permis
- Amortissement
- Location (qui pourrait constituer en des frais de location ou des revenus de location)
- Etc.

Enfin, pour le projet administration, on pourrait trouver les activités suivantes :

- Équipement de bureau
- Fourniture de bureau
- Frais de représentation
- Téléphone
- Internet
- Chauffage
- Électricité
- Salaires administration
- Avantages sociaux administration
- Etc.

Comme les activités, dans **maestro***, sont affichées et/ou triées de façon alphanumérique, il est important de codifier les activités avec soin. La version 3.05 de **maestro*** permet d'ailleurs l'attribution de codes ayant un maximum de 20 caractères.

Les groupes

En plus des activités, des groupes permettent de compiler les valeurs financières selon leurs natures. Chacun de ces groupes est associé à un type de dépenses standard ou à des revenus.

Si les activités peuvent différer selon les projets, les groupes, eux, demeurent les mêmes d'un projet à l'autre.



À l'installation, **maestro*** comporte par défaut un groupe pour chaque type de dépenses gérées par le progiciel ainsi que pour les revenus. Les six types de groupes (dépenses ou revenus), pour lesquels sont créés d'emblée des groupes correspondants du même nom, sont les suivants :

- Matériaux
- Sous-traitants
- Divers
- Salaires
- Équipements
- Revenus

Toutefois, il est possible de définir ses propres groupes ou des groupes additionnels. Ces groupes additionnels doivent évidemment être reliés à un type de groupe qui déterminera leurs natures (revenus ou dépenses, soit matériaux, sous-traitants, divers, salaires ou équipements). Des exemples de groupes alternatifs consistent en :

- des groupes de salaires pour l'administration et pour les chantiers;
- des groupes pour les équipements internes versus les équipements loués;
- des groupes spécifiques de matériaux. Par exemple, un briqueteur pourrait vouloir suivre plus précisément les coûts de briques des autres coûts en matériel.



N'hésitez pas à en discuter avec votre spécialiste en implantation!

Sachez également qu'il est possible de limiter l'accès à certains groupes, dans les projets, de façon à contrôler l'entrée des transactions financières et des données. Par exemple, deux approches pourraient être envisagées dans le cas d'une installation comportant deux activités commerciales différentes et dont la gestion des coûts s'avérerait aussi être fort différente. La première approche pourrait consister à définir des activités particulières pour chaque projet. La seconde approche pourrait être d'avoir des groupes ciblés et de limiter l'utilisation de ces groupes en fonction du projet.

Quoiqu'il en soit, et dans un but de simplicité, Maestro recommande la plupart du temps d'uniformiser les structures d'activités de projet.



Exemple - Génie civil

Dans le cas d'une entreprise en génie civil, par exemple, la construction de la route x pourrait constituer un projet. Ce projet sera composé de différentes activités telles que le déblaiement, l'excavation, l'asphaltage, etc. Puis, pour chacune des activités, on trouvera les six groupes suivants : salaires, matériaux, équipements, sous-traitants, divers et revenus.

Exemple - Entrepreneur général

Dans le cas d'un entrepreneur général, la construction d'un immeuble pourrait représenter l'un de ses projets. Ce projet d'immeuble pourra être composé de plusieurs activités telles que l'excavation, les fondations, la charpente, l'électricité, la finition, etc. Puis, pour chacune des activités, on pourrait aussi trouver les six groupes suivants : salaires, matériaux, équipements, sous-traitants, divers et revenus.

Exemple de PAG dans maestro*

Voici à quoi pourrait ressembler une structure de projet de construction²:

Phases et activités	Code d'activité	Matériaux	Sous-traitants	Divers	Salaires	Équipements	Revenus
PHASE A - Infrastructure							
Fondations	A1010	5001	5002	5003	5004	5005	4001
Dalles sur sol	A1030	5001	5002	5003	5004	5005	4001
Excavation - sous-sol de bâtiments	A2010	5001	5002	5003	5004	5005	4001
Murs de sous-sol	A2020	5001	5002	5003	5004	5005	4001
PHASE B - Enveloppe							
Planchers	B1010	5001	5002	5003	5004	5005	4001
Toitures	B1020	5001	5002	5003	5004	5005	4001
Murs extérieurs	B2010	5001	5002	5003	5004	5005	4001
Fenêtres extérieures	B2020	5001	5002	5003	5004	5005	4001
Portes extérieures	B2030	5001	5002	5003	5004	5005	4001
Couvertures	B3010	5001	5002	5003	5004	5005	4001
Ouvertures en toiture	B3020	5001	5002	5003	5004	5005	4001
PHASE C -							

² Prendre note que cet exemple de PAG est incomplet et fourni à titre indicatif. Les clients sont invités à bâtir des structures de PAG qui conviennent à leurs activités. De plus, la nomenclature utilisée dans cet exemple provient des Sections basées sur la performance du Devis directeur national (DDN). Source : <https://nrc.canada.ca/fr/certifications-evaluations-normes/devis-directeur-national-construction-au-canada/table-matieres-ddn>, le 17 mars 2020.

Phases et activités	Code d'activité	Matériaux	Sous-traitants	Divers	Salaires	Équipements	Revenus
Intérieurs							
Cloisons intérieures	C1010	5001	5002	5003	5004	5005	4001
Etc.	C...	5001	5002	5003	5004	5005	4001

Notions de phases, sections et divisions

Les entreprises qui souhaitent obtenir des données encore plus détaillées que celles disponibles avec l'utilisation d'une structure avec **PAG** peuvent répartir leurs activités dans des niveaux hiérarchiques supplémentaires. Ainsi, il est possible de regrouper les activités d'un projet au sein de phases (par exemple, élaboration du projet, conception, aménagement, approvisionnement, construction et livraison). Des sections peuvent encore être ajoutées, par exemple, pour dissocier des travaux effectués sur des bâtiments historiques des travaux réguliers ou pour diviser en parties une route en construction. Finalement, la notion de division peut encore être ajoutée pour compartimenter davantage les activités d'un même projet.

Bref, les notions de phases, de sections et de divisions peuvent être ajoutées à la structure établie pour la création des activités et peuvent être utilisées dans l'ordre croissant suivant : activité, phase, section et division. Elles permettent aux clients de disposer de trois niveaux supplémentaires pour gérer les dépenses d'un projet dont la structure est très complexe.

On peut ainsi dire que les phases, les sections et les divisions permettent de découper un projet et de compartimenter les activités.

Notions de types, catégories et départements de projet

Les notions de types, catégories et départements permettent quant à elles de regrouper des projets à la discrétion des clients et pour différentes fins. Cela peut être pour :

- appliquer une gestion de la sécurité faisant en sorte que l'accès à certains types ou catégories de projets est limité à des groupes d'utilisateurs;
- disposer de rapports par types ou catégories de projets, selon les besoins de l'entreprise;
- appliquer une méthode de calcul des projections par défaut à des types de projets;
- regrouper les projets au sein de départements pour la production des états financiers.

Encore plus, les regroupements en types, catégories ou départements de projets peuvent permettre :

- d'indiquer, par types de projets, le niveau de précision d'entrée du pourcentage d'avancement par défaut;
- de créer ou non un projet répartition pour les projets d'un type en particulier;
- d'associer à un type de projet un PAG auquel seront imputés par défaut les escomptes lors d'un transfert de recettes;
- d'établir un historique pour associer des dépenses à différents départements.

Bref, il importe de définir les types, catégories et départements avec soin et d'effectuer une réflexion sur la sécurité à appliquer aux projets et sur la façon dont on souhaite les sélectionner.



Dans **maestro***, les trois options qui permettent de créer ces regroupements sont :

- Gestion des types de projet
- Gestion des catégories de projet
- Gestion des départements de projet

Les projets maîtres et sous-projets

Lors de la création d'un projet dans **maestro***, il est possible d'associer le projet à un projet dit "maître" qui vient chapeauter le projet nouvellement créé. Un projet maître est donc un projet en soit, auquel se sont rattachés d'autres projets qui deviennent alors des sous-projets.

Selon la nature des activités de l'entreprise, la nature des projets maîtres et des sous-projets peut varier. Dans le cas de la construction d'un centre commercial, par exemple, pourraient être créés les sous-projets suivants : préparation du terrain et excavation, stationnement, infrastructure, toiture, etc. Ces sous-projets constitueraient alors des centres de coûts; ils seraient rattachés au projet maître, soit le centre commercial. Selon les besoins de l'entreprise titulaire du projet de construction, les coûts globaux pourraient être redistribués à chacun des sous-projets ou attribués au projet-maître afin que seuls les coûts d'aménagement figurent dans les sous-projets. Un second exemple de projet maître pourrait constituer en la construction d'une tour à bureaux; chacun des étages la constituant deviendrait un sous-projet. Puisqu'il est possible de créer plusieurs niveaux de sous-projets, les unités de chaque étage pourraient devenir les sous-projets d'un sous-projet. Enfin, il serait même possible, dans **maestro***, de gérer le rez-de-chaussée distinctement des autres étages dû à sa vocation potentiellement commerciale.



Dans **maestro***, il est possible d'effectuer des configurations de façon à ce que le pourcentage déterminé d'une dépense ou d'un revenu d'un projet maître soit redistribué à des sous-projets. Ainsi, une dépense promotionnelle pourra être affectée au projet maître en une seule entrée au lieu d'avoir à effectuer cinq entrées de 20 % pour appliquer la dépense aux cinq tours à condominiums.



UNIFORMISATION DES STRUCTURES DE PROJET

Bien que chaque projet puisse avoir sa propre liste d'activités, la plupart des utilisateurs préfèrent standardiser cette liste lorsque le secteur d'activités le permet, soit globalement, pour leurs projets, ou, à tout le moins, pour un même type de projets ou de centre de coûts.

L'uniformisation des structures de projet facilite la saisie des données et la comparaison des revenus et des dépenses entre les projets :

- Avec le temps et à force de les utiliser, l'utilisateur en vient à connaître les codes d'activités. De plus, plusieurs de ces codes sont configurés par défaut et apparaissent automatiquement sur la première ligne d'une entrée de commande ou d'achat. L'utilisateur vient à savoir à quelle activité d'un projet devrait normalement être imputée chaque type de dépenses.
- Cette standardisation peut aussi permettre la comparaison des revenus et dépenses entre les divers projets. Cela est notamment important pour une entreprise ayant plusieurs projets et dont la performance peut varier. Ainsi, avec une structure d'activités identique, il est possible et facile de visualiser les coûts de divers projets et d'identifier les différences. Reste ensuite à trouver les explications à ces

écarts. Cela est notamment intéressant pour les entrepreneurs résidentiels. En effet, pour la construction du même modèle, un entrepreneur devrait s'attendre à des coûts très similaires.



Plusieurs entreprises, notamment les entrepreneurs généraux, utilisent le Devis directeur national de la construction au Canada ([DDN](#)) ou le *National Master Specification*, [NMS](#), en anglais. Bâti en 16 sections distinctes, ce devis normalise les diverses activités pour le suivi d'un projet de construction ou de rénovation.

Dans le passé, les structures d'activités utilisées par les gérants de projets différaient souvent de celles utilisées en comptabilité. Cela avait pour effet, outre la double entrée, de compliquer la comparaison entre ce qui se passait sur le chantier par rapport aux données financières. De plus, la structure projet était souvent déterminée par la façon dont avait été réalisée l'estimation. Ainsi, les coûts financiers réels pouvaient plus difficilement être comparés aux coûts estimés. Avec une approche par projet, il est possible et même souhaitable d'utiliser une structure d'activités de coûts similaire à ce qui sert à préparer l'estimation. Le budget peut ainsi être facilement transféré de l'estimation.



L'analyse des états financiers actuels ou souhaités d'une entreprise aide à définir les structures de projet à mettre en place dans **maestro*** puisqu'une très grande flexibilité est offerte. Les structures de projet établies doivent également permettre de lier les coûts de projet à la soumission de départ du projet, de façon à permettre une rétroaction.

CRÉATION DE GABARITS DE PROJET

Pour faciliter la standardisation des structures de projet (et ainsi des coûts de projet), **maestro*** rend possible la création de gabarits de projet. Les gabarits de projet constituent donc des modèles standards de structures de projet, créés pour répondre aux besoins de l'entreprise et par l'entreprise elle-même. La création de nouveaux projets est donc facilitée puisque les comptes de grand livre, les activités, les groupes, etc. sont simplement répliqués et copiés automatiquement à partir du gabarit de projet. Plusieurs gabarits de projet peuvent être créés. De plus, plusieurs clients choisissent de créer des gabarits de structures de projet relativement élaborées. Une fois le gabarit copié pour créer un nouveau projet, ce dernier est élagué et les activités qui ne sont pas nécessaires sont tout simplement supprimées.

PAG ET COMPTES DE GRAND LIVRE

Toute transaction dans **maestro*** (plus précisément chaque ligne d'entrée) doit être liée à un **PAG**, pour ensuite se voir transférée dans les comptes de grand livre correspondants, qui recevront les revenus et/ou les dépenses. Cette méthode permet une grande diversité au niveau des coûts de projets et simplifie l'aspect financier. **C'est d'ailleurs l'action de transférer qui génère une écriture comptable.** Ainsi, toute transaction non transférée n'est pas encore comptabilisée.

Maestro* offre plusieurs façons de faire lorsque vient le temps de lier les **PAG** aux comptes de grand livre. De plus, il est possible d'utiliser plus d'une méthode proposée et d'associer des comptes de grand livre à différents

niveaux. Par exemple, lorsqu'une transaction est effectuée dans **maestro*** et qu'une écriture comptable doit en résulter, **maestro*** vérifie les configurations des comptes selon un certain ordre. Lorsqu'un compte n'est pas identifié au niveau du projet, **maestro*** utilise le compte configuré par défaut pour l'ensemble des projets.

Un compte de grand livre peut être uniquement lié à un groupe. Lorsque c'est le cas, la dépense reliée à ce groupe est automatiquement reportée dans le compte de grand livre du groupe, et non à l'activité. Par exemple, le groupe RL – Revenu de location sera toujours reporté dans le compte 40510, peu importe les comptes de grand livre définis dans le projet ou les comptes par défaut définis dans les **Configurations générales**.

À RETENIR

- **Maestro*** est un logiciel de gestion de projets intégré, permettant de gérer les données financières et opérationnelles d'une entreprise.
- On appelle **transférer** l'action de pousser les données financières ou opérationnelles d'une option ou d'un module à un autre, par le biais d'une transaction.
- Dans **maestro***, toute entité pour laquelle on souhaite établir un budget et/ou effectuer le suivi des revenus et des coûts constitue un projet. Un projet doit donc être vu comme un concept beaucoup plus général que limité aux projets de construction.
- Toute compagnie doit, de base, avoir un projet "bilan", un projet "résultats" et un projet "administration".
- À la notion de projet, dans **maestro***, s'ajoutent les notions d'activités et de groupes, permettant de ventiler les revenus et les coûts des projets.
- Dans **maestro***, les utilisateurs ne réalisent pas d'écritures comptables à proprement dites. Lors de l'entrée d'une transaction, ils identifient et sélectionnent le projet, l'activité et le groupe. Le logiciel se charge de réaliser l'écriture comptable correspondant aux sélections de l'utilisateur.
- Si les activités peuvent différer selon les projets, les groupes, eux, demeurent les mêmes d'un projet à l'autre. Ils permettent de compiler les valeurs financières selon leurs natures.
- Les entreprises qui souhaitent obtenir des données encore plus détaillées que celles disponibles avec l'utilisation d'une structure avec **PAG** peuvent répartir leurs activités dans des niveaux hiérarchiques supplémentaires appelés phases, sections et divisions.
- Les notions de types, catégories et départements permettent quant à elles de regrouper des projets qui ont des valeurs communes, permettant entre autres d'appliquer des règles de sécurité limitant l'accès aux données et desservant la production de rapports.
- Il est possible de regrouper des projets sous un projet dit maître, facilitant entre autres la distribution de revenus et/ou de dépenses.
- L'uniformisation des structures de projet facilite la saisie et la comparaison des données.
- **Maestro*** permet la création de gabarits de projet pour accélérer le processus de création de projets.
- Les rapports de coûts de projet souhaités d'une entreprise permettent de déterminer les structures de projet à créer.

PISTES DE RÉFLEXION QUANT À LA GESTION DES PROJETS DANS MAESTRO*

- Est-ce que vos projets ou vos mandats sont très diversifiés en terme d'activités?
- Quelle est votre structure (budget) de projet actuelle?
- Effectuez-vous le suivi des coûts estimés vs. réels de vos travaux?
- Est-ce que vos activités de projet sont standardisées?
- Comment redistribuez-vous les coûts de projet?
- Quels comparatifs souhaitez-vous effectuer entre vos projets et pour quels projets?
- Que souhaitez-vous visualiser sur vos rapports de coûts de projet?
- De quelle façon pourraient être classifiés vos projets?
- De quelle ampleur sont les projets réalisés par votre entreprise? Sont-ils de longue durée?
- Comment sont actuellement codifiées vos activités de projet?
- Existe-t-il un lien établi entre la codification et l'estimation?
- Etc.

Dernière modification : 06 décembre 2023